Rapport

Les champions

sur les artisans

de la croissance en Ontario

de la croissance

dévoilent leurs secrets.

1999-2000

ONTARIO

La foire aux idées

103-03989/

Minister of
Economic Development
and Trade

Hearst Block, 8th Floor
900 Bay St.
Toronto, Ontario
M7A 2E1
(416) 325-6900
Fax (416) 325-6918
www.ontario-canada.com

Ministre du
Développement économique
et du Commerce

Édifice Hearst, 8e étage
900, rue Bay
Toronto (Ontario)
M7A 2E1
(416) 325-6900
Télécopieur (416) 325-6918
www.ontario-canada.com

Le 29 septembre dernier, à la Foire aux idées annuelle de Toronto, quelque 200 chefs d'entreprises ontariennes très dynamiques ont discuté des défis communs qu'ils ont à relever dans la gestion de la croissance. Ils ont parlé sans contrainte de ce qu'ils faisaient pour soutenir et promouvoir l'expansion de leur entreprise. Le présent document relate leur expérience et rapporte leurs conseils.

En Ontario, les entreprises à croissance exceptionnelle créent beaucoup d'emplois. Elles ne représentent que 2 p. 100 des 300 000 sociétés ontariennes, mais emploient 6 p. 100 de la main-d'œuvre de la province et engendrent près du tiers des nouveaux emplois.

Depuis juin 1999, un organisme sans but lucratif, l'Alliance des innovateurs, regroupe les présidents et chefs de la direction d'entreprises ontariennes très dynamiques. J'ai eu le plaisir de présider son dîner de lancement, tenu en soirée pendant la Foire. Celle-ci est d'ailleurs à l'origine de la création de l'Alliance, devenue un réseau permanent de soutien à l'essor de ses membres.

L'édition 1999 de la Foire aux idées a vu le lancement de la Foire des affaires, où les participants pouvaient, par voie électronique, organiser à l'avance des rencontres individuelles. Plus de 70 entretiens ont ainsi eu lieu pendant la journée. La prochaine Foire aux idées se tiendra les 2 et 3 novembre à Toronto et comprendra une Foire des affaires élargie.

Je remercie tous les présidents et chefs de la direction, présentateurs et commanditaires, d'avoir généreusement fait part de leur expérience et de leurs conseils. J'espère que les participants, de même que toutes les entreprises ontariennes, pourront tirer profit de cet événement unique en son genre et de ce rapport d'une exceptionnelle qualité.

Le Ministre,

Al Palladini

Table des matières

Introduction

- Les architectes de la croissance en Ontario 2

Profils

- Paul Godin, fondateur et président du conseil, Bid.com International Inc. 6
- Paul Russo, président du conseil et chef de la direction, Genesis Microchip Inc. 8
- Heidi Lang, présidente et fondatrice, TMG (Transatlantic Marketing Group) 10
- Ashraf Dimitri, président et chef de la direction, Oasis Technology Ltd. 12

Chapitre 1 La voie de la croissance

- Principaux enjeux 15
- Capitalisation 17
- Délégation 19
- Relations avec la clientèle 21

Chapitre 2 Stratégie

- Stratégie 24
- Partenariat 25
- Problèmes organisationnels 26
- Relations avec la clientèle 28

Chapitre 3 La gestion de la croissance

- Planification 31
- Financement 33
- Acquisitions 34
- Mener le processus de croissance 35
- Évolution du style du chef d'entreprise 37
- Potentiel d'avancement des cadres 39
- Évolution de la culture et roulement de personnel 40
- Esprit d'équipe 42

Chapitre 4 Ressources humaines

- Fonction de gestion des ressources humaines 46
- Recrutement 47
- Motivation et fidélisation du personnel 51
- Rémunération 53
- Compétences générales 55
- Planification de la relève 56

Chapitre 5 **Gérer la supercroissance**
- Ressources humaines 59
- Gouvernance 60
- Stratégies 61
- Financement 62

Chapitre 6 **À pas de géant – Fusions et alliances**
- Placement initial 66
- Fusions 67
- Alliances 70
- Vente de l'entreprise 76

Chapitre 7 **Gestion des ressources**
- Se doter des bonnes ressources 79
- Surveiller les tendances 84
- Profiter des possibilités 86
- Se financer 89

Chapitre 8 **Intégration de la technologie**
- Où Internet nous mène-t-il? 92
- Cyber-débouchés 94
- Enjeux humains 96
- Évaluation des progrès réalisés à ce jour 97
- Analyse des coûts et des avantages 99

Noms et adresses électroniques des entreprises participantes 101

Commanditaires 105

Introduction

La Foire aux idées est un forum de discussion réservé aux présidents et chefs de la direction de petites et moyennes entreprises satisfaisant à de rigoureux critères quant à la rapidité de leur croissance.

Les entreprises à croissance exceptionnelle et leurs dirigeants se caractérisent par la spécificité de leur situation. Les occasions à saisir et les défis à relever leur font développer un style particulier de leadership : leur soif de croissance rapide les oblige à composer avec un rythme de changement inconnu ailleurs. Ces dirigeants doivent non seulement inspirer la cohésion à leur équipe et lui insuffler une vision commune, mais aussi assumer seuls la charge de comprendre l'enchaînement inéluctable des étapes de la croissance. Pour eux, il n'est parfois ni possible ni prudent de discuter de leurs idées et stratégies avec leurs propres collaborateurs internes. Pourtant, ils ont besoin de gens à qui parler, qui comprendront leurs dilemmes et pourront les mener vers la solution de nombreux problèmes.

Depuis 1995, la Foire aux idées a démontré que, pour les hommes et les femmes influents, la meilleure source d'idées neuves, de stratégies et d'inspiration réside dans une discussion franche, simple et non encadrée avec d'autres dirigeants d'entreprises de même envergure. Afin de faciliter l'échange spontané des opinions et des informations, les participants sont répartis en petits groupes informels; la profusion d'idées provocatrices, d'anecdotes pertinentes et de sages conseils qui en résulte est très enrichissante pour tous et souvent à l'origine de relations durables.

Le Rapport des architectes de la croissance présente diverses solutions aux défis et problèmes cernés pendant la Foire aux idées. Le lecteur pourra parcourir rapidement le document, repérer les sujets qui l'intéressent et découvrir des conseils précieux pour sa propre entreprise. Le rapport ne contient pas de recettes immuables; il ne fait que décrire certaines des innovations ayant permis à près de 200 dynamiques chefs d'entreprise de résoudre leurs problèmes et de relever les défis de la croissance accélérée. On y trouvera une multitude d'idées que chaque entreprise peut adapter à sa situation particulière.

Certains conseils sont contradictoires; cela prouve qu'il n'y a jamais de solution unique. Par contre, tous sont stimulants, intéressants, utiles et pertinents.

Les architectes de la croissance en Ontario

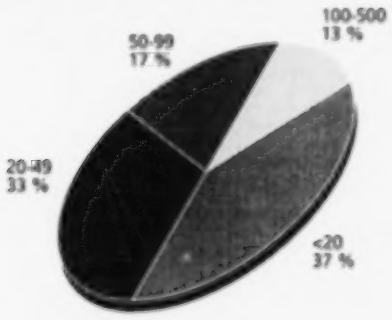
Dans les économies développées, très peu d'entreprises ont une expansion rapide. L'Ontario ne fait pas exception : moins de 2 p. 100 de nos 300 000 entreprises, soit au total 6 000, satisfont à nos critères, à savoir :

- avoir connu une expansion de 50 p. 100 pendant les trois dernières années pour lesquelles des données sont disponibles;
- compter entre 20 et 500 employés (ou, à moins de 20 employés, afficher un chiffre d'affaires d'au moins 2 millions de dollars);
- avoir son siège social en Ontario.

Ce sont pourtant de puissants moteurs du progrès économique, car elles emploient 6 p. 100 de la main-d'œuvre ontarienne. Leur effectif ne cesse de s'accroître, car elles créent près du tiers des nouveaux emplois de la province. D'autre part, comme leur siège social est situé ici, les services qu'elles utilisent pour faciliter leur développement contribuent grandement à l'émergence de l'infrastructure commerciale dont tout territoire a besoin pour se doter d'entreprises aptes à soutenir la concurrence mondiale.

On retrouve des entreprises à croissance rapide dans tous les secteurs de l'économie ontarienne, mais elles se distinguent de bien des manières. Dans les pages qui suivent, nous rappelons les grandes lignes de l'étude qu'a réalisée le Ministère à leur sujet, en citant des chiffres provenant d'une vaste enquête et des propos de 18 chefs d'entreprise que nous avons rencontrés afin de mettre les conclusions statistiques en perspective. Nous examinons les sociétés autant que leurs dirigeants, en privilégiant les approches de direction et de gestion axées sur une croissance rapide.

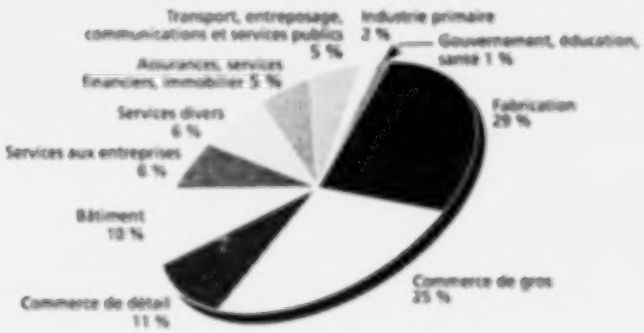
Répartition des entreprises selon la taille de leur effectif



Portrait des entreprises

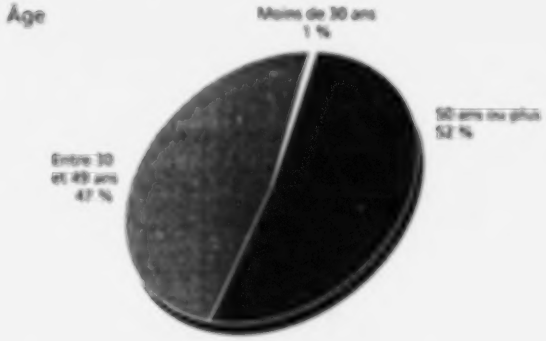
La plupart sont petites – plus du tiers comptent moins de 20 employés (et un chiffre d'affaires supérieur à 2 millions de dollars), mais elles se préparent à atteindre le deuxième stade de leur développement et à rejoindre les 4 000 sociétés qui emploient entre 20 et 500 personnes, groupe dont elles représentent déjà 14 %. Une fois passé le seuil des 20 employés, un fort pourcentage d'entreprises sont déterminées à prendre une expansion rapide. Elles sont l'élite d'un secteur économique vital, celui des jeunes sociétés promises à un grand avenir.

Répartition selon le secteur d'activité



On les retrouve dans tous les secteurs, mais surtout dans la fabrication (29 p. 100 du total). Viennent ensuite le commerce de gros (25 p 100), le commerce de détail et le bâtiment (un peu plus de 10 p. 100 chacun). Fait à noter, le secteur des services aux entreprises, pourtant le plus dynamique depuis plusieurs années, ne compte pas beaucoup d'entreprises à croissance rapide, mais celles qu'on y trouve connaissent des succès extraordinaires, leur taux d'expansion étant plus de deux fois supérieur à la moyenne.

...et selon l'âge des dirigeants



Portrait des dirigeants

Généralement, ce sont des hommes (moins du dixième sont des femmes) expérimentés pour la plupart (la moitié a 50 ans ou plus et 1 p. 100 moins de 30 ans). Et ce sont des gens qui bougent :

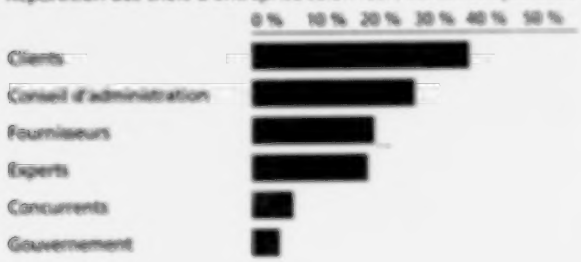
« Nous sommes de fervents partisans de la croissance. Je crois fermement que cesser de grandir, c'est mourir. En affaires, il faut savoir durer : remplacer les clients perdus, en trouver toujours de nouveaux ... une entreprise est un être vivant et dynamique qu'il faut nourrir, sans quoi on risque d'épuiser ses ressources. »
Peter Pekos,
Président, Dalton Chemical Laboratories

Même s'ils sont très compétitifs, ces dirigeants ne perdent pas leur temps à examiner leurs concurrents pour mieux imiter leurs méthodes de gestion :

« Nous ne dirigeons pas notre entreprise d'après ce que font nos rivaux. Nous nous acceptons tels que nous sommes, et eux tels qu'ils sont. Nous les connaissons bien, mais nous ne menons pas nos affaires à leur image. Nous exploitons notre propre petit créneau. Bien sûr, nous savons mieux aujourd'hui qui sont nos vrais concurrents, mais ce sont surtout nos clients qui nous l'ont appris. »
Michael Abramson,
Président, The Adlib Group

Ils n'hésitent pas à consulter autrui...

Répartition des chefs d'entreprise selon leurs conseillers préférés



Ils recherchent surtout l'avis de leurs clients, qui sont pour eux les meilleurs conseillers. Le conseil d'administration dont ils sont généralement dotés peut aussi être utilisé à bon escient. Les fournisseurs et les experts suivent dans l'ordre des préférences.

Répartition des entreprises de fabrication selon l'effectif et le nombre de pays d'exportation

Effectif	Nombre de pays d'exportation		
	1	2	3 et plus
<20	47 %	24 %	29 %
20-49	24 %	47 %	29 %
50-99	18 %	47 %	35 %
100 et plus	11 %	40 %	50 %

Vocation exportatrice

Un peu plus de 50 p. 100 des entreprises étudiées vendent leurs produits et services uniquement au Canada, mais elles sont souvent actives dans des secteurs (commerce de détail, etc.) peu portés sur l'exportation. Dans le secteur de la fabrication, l'exportation tient une grande place : 19 p. 100 seulement des sociétés comptant plus de 20 employés n'y ont pas recours, mais plus du tiers exportent vers au moins trois pays étrangers, sans compter les États-Unis.

Ils se donnent des priorités

Répartition des chefs d'entreprise selon leurs priorités

Priorités stratégiques

Les dirigeants, au fil du développement de leur entreprise, devraient consacrer moins de temps à la supervision directe (contrôle de la qualité du travail et choix des priorités) et davantage à l'élaboration de stratégies et à la formation d'une équipe capable d'assumer leurs tâches de surveillance. C'est effectivement ce qui se produit dans les entreprises à croissance exceptionnelle, mais leurs dirigeants, contrairement à ceux d'entreprises ordinaires, ne délaissent pas toutes leurs fonctions de supervision directe quand ils se consacrent plus intensément au développement stratégique : la supervision conserve la priorité, devant la stratégie et la formation des équipes. Détermination, esprit pratique et vision à long terme sont leurs mots d'ordre.

Profils

Quatre des dirigeants d'entreprise qui ont animé les ateliers de cette année dans le cadre de la Foire aux idées ont accepté de nous accorder un entretien. Ils constituent un échantillon représentatif des entreprises à forte croissance qui façonnent l'avenir économique de l'Ontario. Trois d'entre eux sont des chefs de file du secteur de la haute technologie – soucieux de se ménager une position dominante dans leur créneau et d'échapper aux soubresauts engendrés par la volatilité des marchés. Deux de ces trois dirigeants gèrent des entreprises Internet qui s'emploient à jalonner leur territoire en prévision de la vague déferlante du cybercommerce. La quatrième fabrique des produits plus traditionnels (encadrements et miroirs), mais ses stratégies de gestion novatrices n'ont strictement rien de traditionnel. Ils sont confrontés, tous les quatre, aux enjeux de la supercroissance : donner la primauté au client, recruter et fidéliser un personnel de qualité, anticiper les besoins futurs et s'entourer de conseillers perspicaces.

- Paul Godin, fondateur et président du conseil, Bid.com International Inc. 6
- Paul Russo, président du conseil et chef de la direction, Genesis Microchip Inc. 8
- Heidi Lang, présidente et fondatrice, TMG (Transatlantic Marketing Group) 10
- Ashraf Dimitri, président et chef de la direction, Oasis Technology Ltd. 12

La foire aux idées

Bid.Com

Paul Godin est un passionné d'enchères depuis les années 1970, à Montréal, quand il se rendait au marché aux fleurs, à l'aube, pour assister à la vente des arrivages. « Cela m'a pris quelques visites pour comprendre, dit-il; on amenait des produits et hop! ils étaient vendus, je ne savais pas à quel prix, ni à qui. » Il était fasciné et il l'est resté, mais il voulait faire la même chose devant un plus grand auditoire. Par manque de moyens pratiques, son projet est resté un rêve jusqu'en 1993; l'avènement d'Internet l'a incité à abandonner son emploi et à plonger dans l'aventure. Pour joindre les deux bouts, il a conservé quelques clients en consultation, mais il a mis toute son énergie à concevoir ses premières présentations, à préparer les demandes de brevets et l'inscription des marques de commerce. Il ne connaissait rien des logiciels, mais il a recruté de bons concepteurs et des préparateurs de codes sources chevronnés. « Je savais ce que je voulais, ajoute-t-il; quand est venu le moment de demander un brevet, j'étais fin prêt. »

Paul Godin
Président du conseil et fondateur

« *Les gens aiment vraiment fixer eux-mêmes le prix et, dans une enchère, c'est ce qu'ils font. Si vous savez résister à la folie du moment et à la concurrence, vous fixez vous-même les limites et vous évitez de les outrepasser.* »

La bataille n'était pourtant pas encore gagnée. Deux universitaires australiens s'intéressaient au même domaine et ont présenté en même temps que Godin un dossier au Bureau américain des brevets. Ce dernier était tenu d'accorder le brevet à celui qui avait eu l'idée en premier; les Australiens avaient une longueur d'avance, car ils avaient déjà publié un article sur le sujet. Godin, pour sa part, a été simplement chanceux : par habitude, il avait tout conservé, même les bouts de papier sur lesquels il prenait des notes au début des années 1990. Il a retrouvé le fond des caisses et retrouvé ses premières ébauches de la présentation sur écran des enchères descendantes. « Tout était daté, dit-il; j'ai apporté les ébauches à nos avocats et ils ont eu l'impression que j'avais fait les poubelles! ». Le Bureau américain s'est déclaré satisfait et a conclu que Godin avait une avance de trois ans sur les Australiens.

Une enchère descendante convient bien aux produits périssables. Le grossiste sait que la douzaine de tulipes qu'il vend à 5 dollars à 6 heures ne vaudra plus rien à la même heure le lendemain. Par conséquent, plus le temps passe, plus il baisse son prix, pour être sûr d'écouler tout son stock. « C'est ce qui marche le mieux pour l'instant, dit Godin, du moins sur Internet. » On peut en dire autant pour les sièges à bord des avions, la publicité dans les journaux et même la haute couture, quand la saison avance. Par contre, cela ne convient pas aux vêtements bas de gamme, parce qu'ils restent généralement en demande, ni aux marchandises dont on réduit les stocks en diminuant la production plutôt que les prix.

Fort de son succès à l'automne 1995, Godin et ses deux employés ont lancé Bid.com, puis pris de l'expansion. L'entreprise offre maintenant des systèmes de transactions électroniques à prix fixe et variable. Et ce n'est pas fini. D'après Godin, « la technologie qui sous-tend le commerce électronique va transformer notre mode de vie et nos manières d'apprendre, de converser et de renforcer l'esprit communautaire. Nos habitudes d'achat viendront ensuite. C'est le moyen le plus rentable de faire de la promotion, de déterminer les préférences des consommateurs et de cibler des marchés en temps réel. »

Quelques chiffres	
Ventes 1999 (est.)	28 000 000 $
Effectif fin 1999 (est.)	80
Croissance ann. moy. des ventes (1997-1999)	
Ventes	231 %
Croissance ann. moy. de l'effectif (1995-1999)	127 %
Pourcentage de ventes à l'exportation	99 %

Selon lui, le créneau le plus prometteur est celui des services interentreprises. Bid.com contient depuis peu un module d'enchères pour la machinerie lourde (donc un bouteur Caterpillar de 300 000 dollars) et vise une expansion à la verticale dans l'appareillage hydraulique, le matériel informatique remis à neuf et les photocopieuses. Godin croit que les entreprises de communication s'emparent du marché des services au consommateur, parce qu'elles excellent à attirer l'attention. Ailleurs cependant, les services interentreprises sont la clé du succès à long terme. « C'est là que ça bouge en premier, que l'on se consolide et qu'on reconnaît ses alliés. D'ici deux à trois ans, il va vraiment falloir faire une percée dans ce domaine, car on ne pourra plus déloger les pionniers. »

Bid.com a beaucoup progressé depuis son premier bref, car les enchères descendantes ne représentaient plus que 15 p. 100 de son chiffre d'affaires en 1999. Godin espère toutefois une amélioration à mesure que la société se concentrera sur les services interentreprises. « Notre véritable but, dit-il, est d'être un facilitateur indispensable à toutes les entreprises du monde. Nous voulons les aider dans le domaine du commerce à tarif fixe et variable, dans la constitution et la commercialisation de bases de données, pour que notre système soit reconnu comme le plus stable, le plus commode et le plus souple dans la plupart des secteurs verticaux. »

Pour y arriver, Godin a conclu de nombreuses alliances qui lui ouvrent pratiquement tous les secteurs. Aux États-Unis, il a pour intermédiaire America On Line ; CapGemini (filiale européenne d'Arthur Andersen) lui donnera accès à ses 22 marchés. Il a accordé une licence à Rogers Media au Canada et à une filiale de la NBC aux États-Unis pour l'utilisation de son procédé. Pour amorcer les négociations avec Bid.com en vue d'une licence, il faut mettre un à deux millions de dollars sur la table. Rogers a payé 1,8 million pour le Canada, TorStar 2 millions et CapGemini 2 millions US pour la France. « Ajoutez à cela les ententes de partage des recettes, dit Godin, car la vraie rentabilité doit être vue à long terme. »

Godin pense que, dans le commerce électronique, le marché finira par être réparti entre trois ou quatre puissants fournisseurs, qui devront maîtriser la technologie requise mais aussi offrir quelque chose de plus en exclusivité. Selon lui, rares sont les entreprises qui peuvent y aspirer, à part IBM et Microsoft. « Mais, conclut-il, il y a certainement de la place pour un "intrus" comme Bid.com! »

Genesis Microchip Inc.

Quand un terrible séisme a frappé Taiwan en septembre 1999, la première pensée de Paul Russo est allée aux personnes blessées ou tuées. L'instant d'après, sans doute, il a songé à son entreprise, dont 90 p. 100 des produits viennent de deux usines qui avaient été touchées. Genesis conçoit et vend des puces intégrées utilisées en imagerie et en affichage numérique, mais les fait fabriquer dans d'immenses installations appartenant aux grands du secteur. Ses ventes ont évidemment été perturbées, et ce fut une bien mauvaise surprise pour une entreprise qui se développait au rythme de plus de 150 p. 100 depuis quatre ans.

En mars 2000, avec des ventes de près de 85 millions, Genesis avait déjà fait sa marque dans le jeune secteur des puces d'imagerie. À la sortie du premier modèle, qui peut réduire, agrandir ou modifier des images sans perte de qualité, elle était seule en piste. Être un pionnier lui avait coûté cher – 40 millions de dollars et neuf ans d'incertitude en R-D – mais les ventes ont connu un départ fulgurant dès 1996. Aussitôt, Genesis s'est mise à récolter les bienfaits de sa présence en tête du peloton. Les fabricants d'ordinateurs commençaient à s'intéresser aux écrans plats et Russo savait que sa prochaine génération de puces pouvait s'imposer dans ce marché. Très rapidement, on lui a fait signe. « Depuis plusieurs années, dit Russo, nous étions restés en bons termes avec Apple; ils ont vu notre potentiel. Leurs techniciens sont venus nous dire qu'ils considéraient notre procédé de zoom (indispensable dans les écrans à cristaux liquides) comme le meilleur au monde et qu'ils allaient collaborer avec nous pour élaborer le produit que le marché recherchait. » C'est ainsi qu'est née la puce Z1; en deux ans, elle procurait à Genesis les trois quarts d'un chiffre d'affaires nettement accru. Entre-temps, Genesis a intensifié ses travaux de R-D et diversifié sa gamme de produits en mettant au point de nouveaux modèles de puces pour les écrans numériques, les lecteurs de DVD et la télévision haute définition.

Quand le marché explose, les concurrents arrivent inévitablement en grand nombre. « Nous devons maintenant rester en tête, dit Russo; nous visons la croissance et la compétitivité, pour être le numéro un du marché, celui qui avale les autres. » L'an dernier, Genesis a pris le contrôle de Paradise Electronics Inc.; elle voudrait faire d'autres acquisitions pour compléter ses atouts technologiques et commerciaux. Russo fait aussi tout ce qu'il peut pour rester fermement en tête dans son créneau. « Nous cherchons à nous unir à des chefs de file du secteur et à des clients importants – comme Samsung – afin de les intégrer à nos projets d'avenir, de partager avec eux nos orientations et de contribuer à leur cheminement. »

La route n'est jamais facile. Peu après le séisme taïwanais, Genesis a subi un autre coup dur. La demande d'écrans à cristaux liquides s'était mise à augmenter en 1999, et la faiblesse de l'offre avait permis aux grands fabricants de hausser les prix. Vers la fin de l'année, cependant, ils ont exagéré et le marché s'est rebiffé. Les fabricants ont donc ralenti la production pour écouler leurs stocks; ils ont cessé d'acheter des puces et les ventes de Genesis ont chuté du tiers dans le dernier trimestre du siècle. Russo en avait vu d'autres; les revers de 1999 ont été oubliés en quelques mois.

Paul Russo
Président du conseil et
chef de la direction

« Dans la technologie de pointe, les choses vont vite – vous recevez un coup, vous vous relevez, vous vous secouez et vous repartez. Un projet m'a amené au Canada; il a échoué. Une deuxième entreprise (National Semiconductor) n'a duré que deux ans et nous a presque mis en faillite. Genesis était notre troisième essai et tout a bien été. C'est l'attitude à prendre quand on fait dans la haute technologie : apprendre de ses erreurs. »

Quelques chiffres

Ventes annuelles en mars 2000 (est.)	85 000 000 $
Effectif fin 1999	150
Croissance ann. moy. du chiffre d'affaires (1995-2000)	141 %
Croissance ann. moy. de l'effectif (1994-1999)	58 %
Pourcentage de ventes (1999) provenant de :	
la R-D	25 %
l'exportation	99 %

L'avenir est encore plus prometteur, car Russo s'est fixé des objectifs ambitieux :

« Nous voulons que notre entreprise prenne beaucoup de valeur. Autour de nous, à Toronto, nous en voyons dont les ventes sont dix fois supérieures aux nôtres, mais dont la capitalisation boursière est plus faible. La nôtre dépasse aujourd'hui le demi-milliard – avant le séisme, c'était les trois quarts d'un milliard, soit 20 fois les ventes de l'année précédente. C'est ce que j'appelle de la valeur. Nous voulons que notre entreprise connaisse tous les succès qu'elle promet et qu'elle fasse sa marque dans le monde. »

Russo a la cote aux États-Unis, où il a d'ailleurs étudié et travaillé pendant 20 ans avant de revenir au Canada. Brillante carrière, d'abord chez RCA Labs, pui :hez GE où il a dirigé un centre de microélectronique. À l'aube de la quarantaine, il a eu soif d'indépendance. Il est donc revenu ici en 1987, avec l'idée de démarrer sa propre entreprise. Il s'est d'abord joint à une société qui, à son insu, survivait grâce au fameux programme CIRS et fit faillite huit mois plus tard. C'est alors qu'il est entré chez National Semiconductor, qui voulait monter une usine de puces au Canada – un autre projet raté, puisque NS a choisi d'aller en Israël. Pendant tout ce temps, cependant, il travaillait dans l'ombre avec deux ex-collègues qui avaient conçu les algorithmes sophistiqués qui seraient à la base de la première puce de Genesis. Pour Russo, toutefois, le remarquable succès que connaît actuellement son entreprise n'est qu'un prélude. Déjà riche, il pourrait se la couler douce sur les parcours de golf, mais cela ne l'amuse pas vraiment. « Ma motivation, je la trouve ailleurs, dit-il : je veux que mon entreprise vale un milliard de dollars en bourse. »

L'atmosphère de Silicon Valley ne l'intimide guère. « Les Américains veulent tous créer une nouvelle Microsoft, déclare-t-il. Les gens qui démarrent une entreprise à Silicon Valley valent tous une fortune, mais cela ne les stimule pas. Ils veulent être les meilleurs au monde. » On ne retrouve pas au Canada l'environnement branché et dynamique de Silicon Valley. Russo sait maintenant qu'il lui aurait fallu, dans son conseil d'administration, le genre de compétences qui foisonnent à cet endroit. Il avait un conseil d'un bon calibre, mais qui ne pouvait l'aider à prendre des décisions. « Lorsque je leur disais ce qui se passait, rappelle-t-il, ils me demandaient ce que je voulais faire, moi. Je leur suggérais une conduite à suivre et ils étaient d'accord, parce qu'ils n'en savaient pas plus que moi. J'aurais aimé être entouré de gens plus expérimentés qui m'auraient proposé d'autres possibilités, car j'ai l'impression que nous avons commis des erreurs qu'un conseil mieux informé et plus perspicace nous aurait évitées. » C'est pourquoi Russo habite maintenant Silicon Valley, alors que le siège social de Genesis demeure fermement enraciné à Markham.

TMG/Transatlantic Marketing Group

Alors que son entreprise était encore installée dans son sous-sol, Heidi Lang s'est procuré un système qui permettait à ses clients de lui passer des commandes par voie électronique. Des entreprises dont les ventes atteignent des dizaines, voire des centaines de millions de dollars n'en possèdent pas encore, mais Lang se disait que sa clientèle – incluant des grands du commerce de détail américain, comme JC Penney et TJ Maxx – préférait communiquer avec ses fournisseurs de la manière la plus avancée possible.

La présidente
Heidi Lang

« Pour que mon plan quinquennal réussisse, je dois implanter immédiatement la structure requise, investir ce qu'il faut pour engager les gens qui mèneront l'entreprise au prochain palier. »

Lang aime avoir la maîtrise de ses affaires. « Je me sens mal lorsque je ne sais pas où j'en suis, dit-elle. Nous avons fait de l'argent dès le début, parce que nous sommes toujours aux aguets. Nous vérifions notre trésorerie chaque semaine et la production de notre usine chaque jour. Nous analysons la moindre anicroche et nous la corrigeons. Nous n'attendons pas la fin du mois pour constater les dégâts. » Elle a vu trop d'entreprises faire faillite par manque de vigilance, c'est une erreur qu'elle veut éviter. Deux ans après la fondation de son entreprise, elle a préparé son premier plan quinquennal et s'en est servie pour solliciter l'appui d'une des principales sociétés canadiennes de capital-risque.

Et Lang a réussi. TMG n'a que six ans mais 84 employés et un chiffre d'affaires de 5,3 millions de dollars. En 2000, si ses plans soigneusement établis se réalisent, ce chiffre dépassera les 8,5 millions. « Je sais déjà où je vais, dit Lang, et comment m'y rendre. J'ai avec moi des gens capables de me dire ce que je peux me permettre. La seule question qui reste est de savoir si nous pouvons nous endetter encore et ce qui arrivera si nous ne le faisons pas. » Lang a déjà la réponse; elle a fait ses calculs et décidé d'emprunter, parce qu'elle ouvre plusieurs bureaux aux États-Unis dans le mouvement d'expansion continentale de TMG.

TMG offre des cadres pour tableaux aux grands magasins nord-américains et sa stratégie de commercialisation distinctive lui permet de gagner du terrain sur des rivaux beaucoup plus puissants. Lang adapte ses produits et ses prix aux exigences de chaque client. Elle examine ses tendances de vente, lui demande quelle marge bénéficiaire brute il vise et lui fournit ensuite un produit exclusif vendable au prix voulu. Elle peut même offrir des modèles spéciaux, par exemple pour une campagne de promotion Ralph Lauren. Sa clientèle voit ses bénéfices augmenter, car elle profite d'articles exclusifs qu'elle n'aura jamais à solder parce qu'on retrouve la même chose ailleurs.

Le secret de Lang? Entre autres, ses relations en Italie et au Royaume-Uni. Elle choisit les moulures qui lui conviennent chez ses fournisseurs et les adapte aux préférences des Nord-Américains (beaucoup plus conservateurs). Les cadres sont ensuite assemblés à l'usine de Toronto. Elle refuse toujours de faire elle-même le design, car cela exige un appareillage coûteux et l'obligerait à rester à l'affût des modes passagères.

Quelques chiffres	
Ventes en 1999 (est.)	5 300 000 $
Effectif fin 1999 (est.)	84
Croissance ann. moy. des ventes (1994-1999)	117 %
Croissance ann. moy. de l'effectif (1995-1999)	124 %
Pourcentage de ventes à l'exportation (1999)	98 %

Lang se cantonne fermement dans les modèles classiques que préfèrent les gens de 35 ans et plus et refuse de se lancer dans la vente des tableaux ou des images, sachant fort bien que si le client n'aime pas le tableau, il n'achètera pas le cadre. « On ne peut pas être bon en tout, dit-elle; je ne peux ni ne veux tout faire. Je réussis bien dans mon créneau actuel et je laisse volontiers les modèles contemporains aux autres. Je ne veux surtout pas me retrouver dans la situation de certains de mes concurrents : avoir acheté les mêmes produits que les autres et avoir peine à écouler mes stocks. »

Cette année, TMG se diversifie et présente une vaste gamme de miroirs. Lang compte solliciter sa clientèle établie, et ses nouveaux produits devraient porter ses ventes à 2 millions de dollars. Elle veut aussi offrir des albums photo après avoir acquis une entreprise de ce secteur. Son plan quinquennal prévoit différents moyens d'atteindre les 25 millions de dollars de ventes annuelles et elle prépare déjà la structure qui lui permettra d'y arriver. En l'an 2000, elle engagera 20 autres employés et un directeur des finances qui la libérera de certaines tâches routinières. « Pour être un bon gestionnaire, il faut savoir déléguer, affirme-t-elle; si vous faites des choses que vous pourriez confier à autrui, vous perdez doublement votre temps, puisque vous ne le consacrez pas aux choses que vous faites vraiment bien. » Elle applique ce principe dans toute son entreprise : « Quand un gestionnaire néglige ses fonctions de gestion, de planification budgétaire ou d'analyse des chiffres pour s'occuper de petits détails, nous nous inquiétons. Il vaut mieux lui donner un supérieur qui puisse aller à l'essentiel. Le principal défaut des gestionnaires est de ne pas savoir déléguer, conclut-elle. »

Elle sait très bien ce que l'expansion de l'entreprise comporte d'exigences pour ses gestionnaires; c'est pourquoi elle embauche déjà pour l'avenir, sans oublier que ses recrues ne seront pas toutes capables de lui faire atteindre son objectif de 25 millions de dollars. « Je n'engagerai pas de gens qui ont dirigé une entreprise dont les ventes atteignent 50 ou 100 millions de dollars, dit-elle; ils s'ennuieraient ici. Je songe uniquement à la prochaine étape. Nos gestionnaires actuels sauront nous mener à 12 millions, mais il faudra du sang neuf pour atteindre 25 millions. En temps voulu, nous embaucherons. »

En se dotant de nouveaux paliers de gestion, Lang ne s'est pas retirée dans une tour d'ivoire. Elle reste en relation avec tous ses employés. Quand elle est en ville, elle parcourt son usine trois fois par jour. Le vendredi, elle porte souvent des jeans et se joint à la chaîne de montage. « Bien diriger des gens sans une connaissance personnelle de leur travail, cela m'est impossible, dit-elle; en fait, c'est avec plaisir que je m'éloigne, à l'occasion, de mes responsabilités quotidiennes. » Quand on lui demande si elle dirige par consensus, elle réplique : « J'ai appris avec le temps qu'en affaires, personne ne peut vous aider à prendre des décisions. On peut prendre conseil, faire faire des analyses, mais au bout du compte il faut imposer sa volonté. »

Oasis Technology Ltd.

Ashraf Dimitri est toujours à la recherche de gens compétents. Il y a quelques années, ayant rencontré un homme qui, d'après lui, pouvait être très utile à son entreprise, il lui a offert un emploi. L'homme a d'abord refusé, disant ne pas vouloir s'installer à Toronto, puis il a changé d'avis quand Dimitri lui a ouvert un bureau dans sa ville, Beyrouth. Aujourd'hui, c'est à San José (Silicon Valley) que Dimitri, chef de la direction et cofondateur d'Oasis Technology Ltd., implante un nouveau bureau. Pourquoi? Parce que, même sans savoir qui il engagera, il est persuadé que la région regorge de bons candidats qui refuseront de quitter la Californie. « Notre plus grand défi est d'attirer des gens compétents, dit-il; il est incroyablement difficile de les trouver, de les engager et de les garder. »

Ashraf Dimitri
Président

« J'aimerais bien être riche. L'entrepreneur qui dit vouloir changer le monde est un menteur. C'est l'objectif de richesse qui motive les créateurs d'entreprises. Mais je crois aussi qu'il faut restituer une grande partie de cette richesse à la communauté. J'organise donc ma vie en fonction de ce principe. »

Oasis a besoin de ces gens pour poursuivre la croissance spectaculaire qui l'a menée à des ventes de 30 millions de dollars depuis sa fondation en 1989 par Dimitri et Sunny Siu. Fin 1999, elle comptait 300 employés; Dimitri compte en ajouter de 100 à 120 en l'an 2000, si les ventes approchent les 50 millions. L'expansion est attribuable à un progiciel modulaire pour les systèmes de paiement qu'on retrouve dans les guichets automatiques, les caisses enregistreuses, les services bancaires téléphoniques et le commerce électronique. À chaque transaction dans un de ces « points de contact », un transfert s'effectue entre l'acheteur, le commerçant, deux banques, des émetteurs de cartes de crédit et, de plus en plus, des passerelles de sécurité. Avant l'arrivée du logiciel Oasis, il en existait d'autres, tous brevetés et très chers. Le logiciel Oasis est un produit « systèmes ouverts » compatible avec tout environnement, dont Unix et Windows NT. Il a rendu le transfert électronique de fonds possible dans le Tiers-Monde (où Oasis a réalisé ses premières ventes), mais il s'est aussi imposé en Amérique du Nord et en Europe, parce qu'il est efficace et moins coûteux.

Oasis s'affaire maintenant à adapter ses concepts de base à d'autres secteurs. Pour les services médicaux, elle a mis au point un système de commande conçu pour les voyageurs. Bientôt, elle s'attaquera aux transports et aux télécommunications. Dimitri estime que la multiplication des bandes (qui transmettent les messages électroniques) leur a fait perdre presque toute leur valeur commerciale. En fait, d'après lui, l'interurbain sera bientôt gratuit, car les sociétés de télécommunications voudront exploiter les applications en utilisant les bandes au profit de leurs actionnaires. Oasis, experte en applications, estime qu'elle pourra les aider.

« Nous offrons toujours de nouveaux produits, affirme Dimitri; Internet est très important pour nous comme pour tout le monde et nous préparons une gamme de produits qui aideront nos clients dans ce domaine. » Oasis reste cependant très prudente dans sa recherche de candidats compétents. Le personnel technique doit subir un test de cinq heures avant d'être engagé, puis se soumettre à un programme de formation de huit mois. Au bout de trois semaines de cours structurés, la recrue reçoit son « baptême du feu » : on lui confie une tâche très difficile à accomplir sous l'œil vigilant d'un mentor.

Quelques chiffres	
Ventes en 1999	30 000 000 $
Croissance ann. moy. des ventes (1992-1999)	71 %
Croissance ann. moy. de l'effectif (1995-1999)	75 %
Ventes de 1999 provenant de :	
l'exportation	100 %
la R-D	20 %

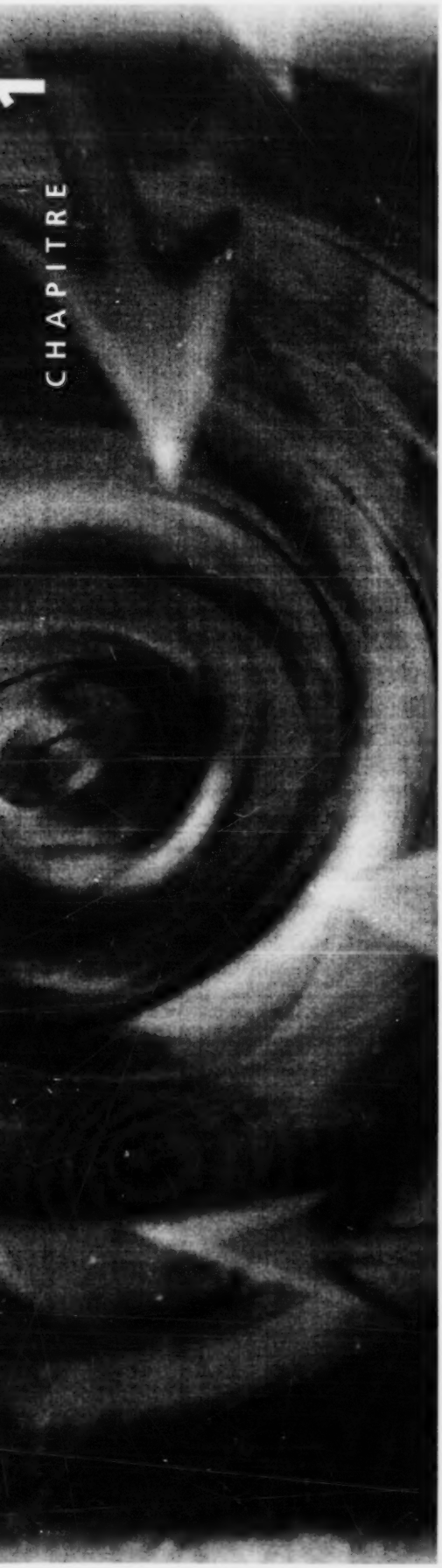
« Nous l'évaluons, dit Dimitri, et voyons comment lui en apprendre davantage. » Oasis a employé de nombreuses démarches de recrutement. Le taux de roulement de son personnel est actuellement de 7 p. 100; elle a donc trouvé la méthode qui lui convient.

Dimitri estime que son style de direction est du genre désorganisé. « Je me sens mieux dans le chaos que dans l'ordre, dit-il; je jongle avec beaucoup d'idées, puis je choisis la plus judicieuse. » Comme tous les bons chefs, cependant, il a plusieurs styles. « Parfois, je dois motiver et stimuler; je dois également guider et encadrer; les décisions importantes doivent être prises à temps, sans quoi on les prendra pour vous. En général, je dois mon succès à ma capacité de composer avec le chaos et d'aider les autres à le faire; c'est d'ailleurs là notre principal défi, comme pour toutes les entreprises qui grandissent rapidement. »

Toutefois, dans le domaine des relations avec la clientèle, Dimitri n'est jamais désorganisé. Osasis compte actuellement environ 150 clients et il les rencontre tous au moins une fois l'an. « Les gens achètent d'une personne, pas d'une entreprise, dit-il; ils aiment mieux faire affaire avec moi qu'avec un dirigeant anonyme. »

Dimitri consacre la moitié de son temps à ses clients et l'autre moitié à la dynamique interne de l'entreprise. Il ne compte pas sur le réseautage pour se tenir au courant des événements de son secteur. Il a embauché une personne qui ne fait que cela, surtout grâce à Internet et en assistant à des conférences spécialisées. Les meilleures sources de projets futurs restent néanmoins la clientèle de l'entreprise, ses partenaires et son personnel de chercheurs. Dimitri a formé un premier conseil d'administration à la fin de l'an dernier et compte bientôt y ajouter un comité consultatif d'intervenants du secteur (y compris quelques clients). Le conseil d'administration a été nommé surtout pour accéder au vœu des investisseurs qui ont acheté pour 50 millions de dollars d'actions d'Oasis l'an dernier; pour sa part, le comité devrait permettre à l'entreprise de mieux appréhender les exigences futures du marché.

L'entreprise se déploie surtout, cependant, autour de l'association entre Dimitri et Sunny Siu. Ces deux concepteurs de logiciels y jouent des rôles très différents. « De toutes mes relations de travail, aucune jusqu'ici n'a été meilleure que celle qui me lie à Sunny, déclare Dimitri; durant nos dix années de collaboration, nous ne nous sommes encore jamais querellés. Sunny est un technologiste plutôt introverti. Je suis tout le contraire; j'aime le contact humain et nous nous complétons bien. » L'un et l'autre entrevoient l'avenir avec enthousiasme. « Dans notre domaine, conclut Dimitri, il n'y a pas de limite; le potentiel est fantastique. »



CHAPITRE 1

La voie de la croissance

Dans une rencontre de groupe, deux des chefs d'entreprise ontariens les plus dynamiques ont parlé des enjeux que les sociétés prospères jugent déterminants, selon le sondage réalisé par Statistique Canada et analysé par Deloitte & Touche pour le ministère du Développement économique et du Commerce. Peter Bowie, président du conseil de Deloitte & Touche, animait l'entretien entre Jim Balsillie, président du conseil et chef adjoint de la direction de Research in Motion Ltd., et Paul Godin, fondateur et président du conseil de Bid.com International Inc.

- Principaux enjeux 15
- Capitalisation 17
- Délégation 19
- Relations avec la clientèle 21

La foire aux idées

De gauche à droite : Paul Godin, fondateur et président du conseil, Bid.com International Inc., Jim Balsillie, président du conseil et chef adjoint de la direction, Research in Motion Ltd., Al Palladini, ministre du Développement économique et du Commerce, et Peter Bowie, président du conseil de Deloitte & Touche.

Peter Bowie : Pour les entreprises ontariennes à croissance rapide, le plus grand défi consiste à embaucher le personnel clé et à le garder. Beaucoup d'entre vous s'en étonneront peut-être, mais la gestion financière ne semble pas trop les inquiéter. La plupart des dirigeants interrogés croyaient posséder un système d'évaluation assez sophistiqué pour leur permettre d'avoir rapidement une idée juste de leur situation. D'autres gens d'affaires vous diront que l'accès au capital fait problème, surtout pour les entreprises en croissance. Nos répondants ne sont pas de cet avis. Pour eux, c'est un défi plutôt secondaire. L'argent est rare, mais ils savent où le trouver.

Par contre, la vision et la pensée stratégique sont pour eux de réels défis. Il est plus difficile de penser à long terme lorsque vous grandissez rapidement et essayez de trouver le juste équilibre entre la fidélité à vos objectifs et l'évolution constante du marché. Cela nous ramène à l'enjeu principal – trouver et garder des gens compétents.

Paul Godin : Quand on est entouré, la réussite est aléatoire. Les idées même géniales sont difficiles à mettre en branle sans l'appui d'employés compétents. Nous avons consacré beaucoup de temps à notre régime de rémunération (recrutement, fidélisation et formation du personnel), car, comme vous le savez, ça coûte cher de changer d'employés, surtout dans le cas des ingénieurs. Nous sommes toujours à l'affût de la compétence et nous la trouvons à des endroits bien incongrus. À cause de tous nos projets en Asie, nous sommes à la recherche de six ingénieurs, et ce n'est pas facile de les trouver. Nous devons organiser une tribune pour permettre aux gens d'affaires ontariens de parler de leurs besoins technologiques futurs. Trouver et garder le personnel clé est une tâche extrêmement complexe et c'est notre priorité absolue.

Jim Balsillie : La situation est la même chez nous. Nous avons décidé de miser sur la formation. Nous collaborons étroitement avec les établissements d'enseignement, car nous apprécions les jeunes et les structures ouvertes qui nous permettent de connaître un milieu et son élite. Il ne faut pas hésiter à investir dans les structures de formation. La meilleure façon d'attirer les jeunes talentueux, c'est de les former soi-même. Un curriculum vitae bien étoffé n'est pas toujours synonyme de potentiel.

Peter Bowie : Quelle est la cause de la pénurie? Peut-on faire quelque chose? Faut-il blâmer l'exode des cerveaux?

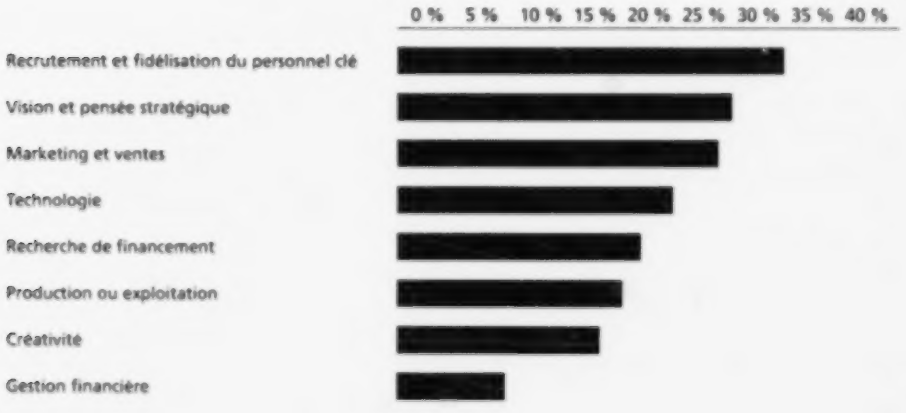
Paul Godin : Je pense que la cause principale est la croissance. La pénurie se manifeste seulement dans certains secteurs. Nous n'en avons pas souffert, parce que nous prenons soin de notre personnel. Certains de nos ingénieurs s'intéressent à la « séquence vidéo », un domaine tout nouveau qui est né de la convergence entre Internet et la télévision. Notre nouveau partenaire américain, NBC, a vraiment essayé, après s'être lié avec nous, de nous subtiliser nos ingénieurs pour les installer aux États-Unis. Que l'exode soit réel ou pas, je peux vous affirmer qu'aux États-Unis, ils ont le même problème dans des domaines de croissance comme le nôtre, car la technologie avance à un rythme fou.

Jim Balsillie : Je pense qu'au niveau de la politique officielle, nous avons tardé à admettre l'évolution du monde et à former des spécialistes pour des domaines particuliers. Nous avons maintenant quelques programmes à cette fin, mais je crois que nous devrions mieux orienter les gens vers les secteurs qui en ont besoin. La croissance, jointe à une mauvaise affectation des ressources, est à l'origine de la pénurie actuelle. Je crois que tous réagissent aujourd'hui en raison de l'acuité du problème.

Quant à l'exode des cerveaux, c'est une réalité et un problème à sens unique. Rares sont ceux qui reviennent. Notre approche consiste à bien traiter nos jeunes employés et à leur offrir un salaire qui les incite à rester. Si l'élite s'en va, il ne lui sera pas facile de revenir, parce qu'elle songera toujours aux avantages réels à perdre, pas aux avantages intangibles du retour. Cela dit, je crois que RIM a beaucoup profité de l'assouplissement des règles d'immigration, parce que nous accueillons de nombreux techniciens très compétents qui viennent d'Europe, du Moyen-Orient et d'Asie; en génie, leur apport est vraiment fantastique et cela équilibre les choses chez nous.

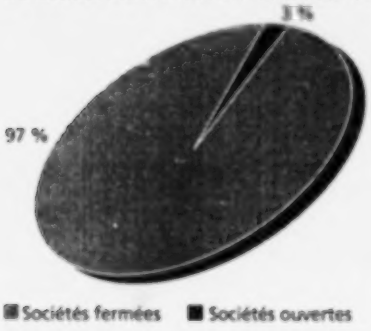
Malgré tout, les « as » de notre secteur ont une importance vraiment disproportionnée par rapport à leur nombre. Quand des gens disent qu'ils n'ont perdu que X p. 100 de leur personnel qualifié, il ne faut pas oublier que, comme dans le sport ou les arts, ce sont les meilleurs qui partent, si peu nombreux soient-ils. Les statistiques cachent une partie de la vérité. L'important, c'est la qualité, pas la quantité, et c'est là où le bât blesse. Je ne connais aucun « as » qui soit revenu.

Principaux défis de la croissance

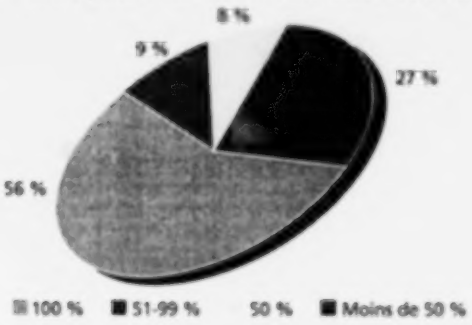


Capitalisation

Sociétés ouvertes et sociétés fermées



Participation du chef de la direction au capital-actions



Peter Bowie : Outre la nécessité d'accroître la capitalisation, ces tableaux montrent, que le dirigeant conserve personnellement la maîtrise de son entreprise : dans plus de 80 p. 100 des cas, il en est le propriétaire majoritaire. C'est dû en partie à la taille et à la jeunesse des entreprises, mais je crois aussi que cela dénote un choix délibéré. Fait intéressant, 3 p. 100 seulement des entreprises de croissance ontariennes ont fait un appel public à l'épargne. C'est une étape importante, et les dirigeants rencontrés en comprennent bien les avantages et les inconvénients; c'est donc délibérément qu'ils ont décidé de ne pas la franchir. Vous l'avez fait tous les deux. Comment expliquez-vous cette hésitation chez les autres? Et qu'est-ce qui vous a amenés à le faire?

Jim Balsillie : Quand on est coté en bourse, on est solitaire, mais bien nourri. Au fond, une entreprise de technologie a besoin d'argent pour grandir, voilà tout. Ceux qui vont en bourse et s'imaginent qu'ils restent maîtres de leur entreprise s'illusionnent. Vous ne contrôlez plus grand-chose, vous essayez seulement de vous maintenir à flot. Même si des tas de gens votent pour vous, vous n'êtes pas protégé. La seule chose à faire, c'est d'avancer rapidement. Avec un appel public à l'épargne, vous avez le loisir de prendre des risques, vous avez l'argent nécessaire pour grandir, acheter une autre entreprise, attirer et conserver de bons employés. Les marchés financiers sont des outils : on les apaise comme on apaise un banquier; il suffit de bien choisir ses arguments. Par contre, je recommanderais certainement de garder de bons conseillers. Avoir un bon directeur des finances et éviter les finasseries, voilà la recette. C'est comme bâtir une maison : il faut surveiller l'essentiel et y aller pas à pas. Ayez belle apparence, dites ce que vous avez à dire et fiez-vous à votre bonne étoile.

Paul Godin : Je suis un adepte de l'APEE (apprentissage par essai et erreur) et j'affirme que notre décision d'aller en bourse a été la plus difficile des cinq dernières années. Jim a raison. Au début, nous avons reçu l'aide de mécènes, avant de réaliser une prise de contrôle inversée sur une coquille vide grâce au Réseau canadien de transactions; ensuite, nous avons fait trois appels à l'épargne avec l'aide de courtiers canadiens et londoniens. De l'indice TSE général, nous sommes passés au TSE 300 et enfin au NASDAQ; et je vais conclure ce soir un autre accord avec un placeur canadien.

En fait, vous vous retrouvez à diriger deux entreprises : une qui exerce votre activité principale et l'autre qui appartient au public, toujours affamé et à l'affût d'une proie ou de vos réponses. Des actionnaires, des investisseurs et des administrateurs venus de l'extérieur veulent toujours plus d'information. Si vous envisagez d'aller en bourse, vous devez savoir bien gérer votre temps. C'est une bonne décision si vous voulez grandir rapidement et vous dépêcher de percer des marchés avant que les débouchés ne disparaissent. Par contre, si c'est la Bourse de Toronto ou le NASDAQ que vous visez,

sachez qu'il vous faudra engager des gens très compétents. En fait, je consacre maintenant 50 à 70 p. 100 de mes journées à autre chose que l'exploitation et surtout au côté public de mon entreprise. Voilà le grand défi qu'ont à relever les gens qui décident d'aller en bourse: la gestion de leur temps.

Aux conseils de Jim, j'ajouterai que ceux qui vont en bourse doivent absolument avoir de bons conseillers, qui ont l'expérience du marché boursier et savent comment il fonctionne. Et surtout, il ne faut pas s'aventurer dans les zones grises de la réglementation, car, à coup sûr, on s'interrogera sur votre comportement.

Jim Balsillie : C'est très différent chez nous. Notre entreprise allait bien mais avait besoin d'argent pour grandir, alors nous en avons simplement demandé, sans acquérir de coquilles vides ou d'autres entreprises comme Paul. Vous pouvez choisir la manière compliquée et faire appel à plusieurs moyens, tous légitimes j'en suis sûr, ou seulement demander du capital. Si vous engagez un bon directeur des finances et allez en bourse, vous n'avez pas à consacrer presque toute votre journée au marché financier, sauf si vous êtes en tournée de présentation pour une levée de fonds. Moi, je lui consacre 15 p. 100 de mon temps et le reste revient à l'entreprise – les contrats et les gens; en fait, je refuse de faire autrement.

Peter Bowie : Vous êtes tous deux cotés à la Bourse de Toronto et au NASDAQ. Pourquoi?

Paul Godin : Uniquement pour avoir accès aux marchés financiers américains et à leurs analystes et pour nous faire connaître dans une économie plus grande. Le marché américain nous procure 90 p. 100 de nos revenus; il fallait donc y être présents.

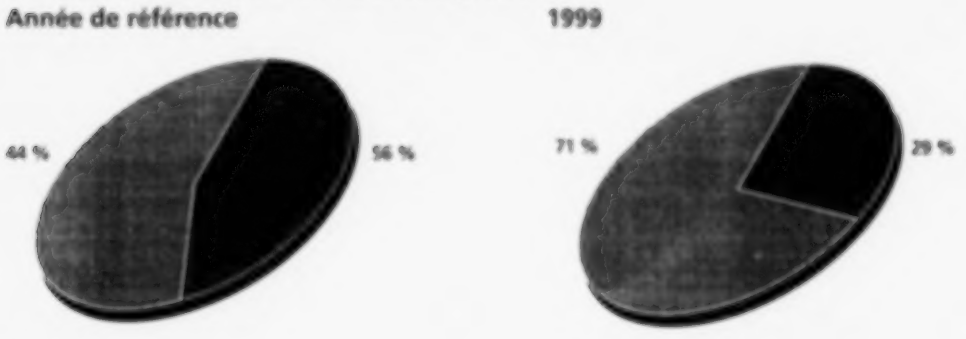
Jim Balsillie : Nous sommes discrets dans nos relations avec les gestionnaires de fonds et les investisseurs, mais très actifs auprès des courtiers. C'est important, à mon avis, de garder la maîtrise du processus, car tous n'ont pas les mêmes objectifs. Nous avons choisi de nous financer par une émission spéciale de bons de souscription, la plus importante jamais faite jusque là par une entreprise canadienne de technologie. En fait, c'était un premier appel public à l'épargne, mais dissimulé, de sorte qu'on n'a pas à publier de prospectus ni à s'inscrire en bourse. Lors de notre premier appel à la Bourse de Toronto, nous avons utilisé quelques placeurs américains; c'était encore une inscription dissimulée au NASDAQ. De cette façon, vous vous faites connaître des institutions et des courtiers américains sans avoir à courtiser toutes les places boursières et maisons de courtage, dont le comportement est parfois capricieux.

Par la suite, nous nous sommes inscrits au NASDAQ sans attendre que les courtiers et les analystes se fassent une idée sur nous. Aujourd'hui, ils nous connaissent et nous faisons affaire avec eux. Autrement dit, nous avons d'abord préparé le terrain, parce que je n'aime pas l'inconnu. Comme l'a dit Paul, le marché américain est si vaste et spécialisé qu'il mène vraiment le bal. Pour le financement stratégique et l'évaluation, il est assez sévère et ce serait insensé de négliger son avis. Mais il faut être fou pour se soumettre à toute la pression des marchés boursiers américains!

Pour tenter de suivre l'évolution du style de direction au fil de la croissance des entreprises, nous avons introduit dans notre sondage le concept de l'année de référence, soit l'année précédant celle du plus récent changement de style. De cette façon, nous avons pu comparer les styles anciens et nouveaux et établir de quelle manière la transition s'est réalisée.

Décision de s'implanter sur un nouveau marché

Décision de concevoir un nouveau produit



Peter Bowie : Nous avons demandé aux dirigeants de nous dire comment ils avaient modifié leur style de direction pendant la croissance de leur entreprise. Environ la moitié d'entre eux n'y avait pratiquement rien changé.

Le tableau montre la variation entre l'année de référence et 1999 du point de vue de la participation aux décisions les plus importantes, c'est-à-dire l'entrée sur de nouveaux marchés et la conception de nouveaux produits. Durant l'année de référence, environ la moitié des dirigeants prenaient ces décisions pratiquement seuls; au moment du sondage, au moins les deux tiers d'entre eux confiaient un plus grand rôle à leurs principaux gestionnaires.

L'implantation sur un nouveau marché est le meilleur indicateur d'un changement de style de direction. Tous admettent les avantages de la délégation, mais rares sont ceux pour qui c'est une sinécure. Celui qui démarre une entreprise en connaît tous les aspects. Dans nos entrevues, la quasi-totalité des dirigeants nous ont dit qu'ils avaient trouvé difficile de prendre du recul. Voyons maintenant comment nos deux invités ont modifié leur propre style.

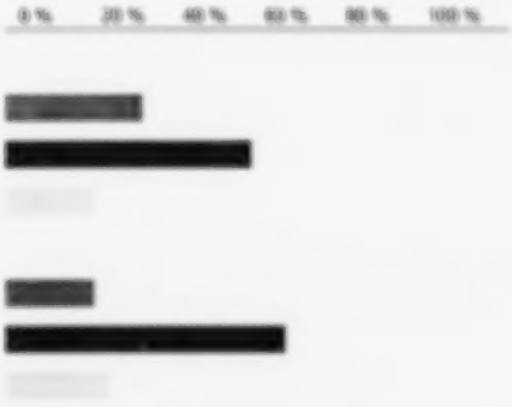
Paul Godin : Autrefois, je prenais toutes les décisions de stratégie, de design et de produit; maintenant, c'est moins du dixième. Par contre, j'ai soigneusement choisi les gens qui m'ont aidé à bâtir une infrastructure de délégation efficace. Le plus difficile – pour moi dont l'entreprise est née d'une ébauche sur un bout de papier – a été de donner à ces gens des pouvoirs suffisants. Au bout du compte, si je ne m'étais pas fait à l'idée et si je n'avais pas acquis plus de maturité, nous ne nous serions pas aussi développés, car j'en serais encore à lutter pour la survie de mon entreprise.

Ma chance a été d'avoir bâti une infrastructure. Je suis le président du conseil et j'ai un chef de la direction, un conseil de direction, un conseil d'administration, un excellent directeur des finances et une équipe de comptables. Je suis donc libre de parcourir le monde à la recherche de nouveaux marchés, partenaires et alliés. C'est l'avenir de mon entreprise. Nous allons croître et profiter tous de la rentabilité à long terme de notre projet. Ce fut difficile et je comprends ceux d'entre vous qui hésitent encore à déléguer, parce que c'est comme laisser son enfant voler de ses propres ailes. Mais quand le moment est venu, il faut s'y résoudre.

Jim Balsillie : C'est tout le contraire chez nous. Research in Motion est pratiquement née dans le partenariat. Mon associé et moi assurons ensemble la direction et nous avons un chef de l'exploitation. Notre partenariat est basé sur les compétences de chacun; ma principale qualité est de connaître mes points forts et de laisser aux autres ce qui ne m'intéresse pas. Je n'ai pas beaucoup changé. Nous avons pris d'autres partenaires, car une alliance partenariat-capital est un puissant atout, mais personnellement je reste et compte rester essentiellement le même. Je m'occupe intensément des contrats, des stratégies, des marchés financiers et des gens, et je crois que je fais du bon travail. Je laisse la technologie et l'exploitation aux autres. Je leur fais confiance, mais ils savent que je veux être tenu au courant.

Paul Godin: J'ai encore le dernier mot, notamment en matière de stratégies, d'alliances, de marchés financiers et de financement. Je participe à la sélection des cadres supérieurs, mais en général je ne m'occupe ni d'exploitation quotidienne ni de technologie.

Relations dont se charge personnellement le chef d'entreprise



Peter Bowie : Pour conclure, voyons maintenant si la nature des relations que les dirigeantes entretiennent avec leurs clientes a changé au fil de la croissance de leur entreprise.

Pour imprimer à leur entreprise une nette orientation vers la clientèle, les dirigeantes font constamment la promotion de ce principe, une tâche difficile dans toute société, quelle que soit sa taille. Je pense que nos invités seront d'accord avec moi.

Jim Balsillie : J'essaie de créer plusieurs liens entre l'entreprise et chaque client, pour que la relation ne dépende pas d'une seule personne. Je m'efforce de répartir les responsabilités uniformément, de sorte que nous connaissions bien notre cliente et son entreprise pour pouvoir nous mettre efficacement à son service et résoudre ses problèmes. Un chef d'entreprise ne doit pas être seul à agir. Cela signifie qu'il doit savoir déléguer ses pouvoirs.

Assurément, nous portons une attention particulière à nos meilleures clientes. Heureusement, j'ai un excellent partenaire avec qui je peux échanger les dernières nouvelles et agir vraiment de concert. J'essaie aussi de m'informer régulièrement au sujet des alliances et des clientes. Cela me permet d'être plus efficace et, comme je connais leur secteur, je réussis mieux dans le marché financier. Trop s'éloigner des aspects pratiques de l'exploitation est dangereux, extrêmement dangereux.

Paul Godin : Nous avons deux divisions : Bid.com, qui traite avec les particuliers, et une autre beaucoup moins visible, mais plus grande, où nous vendons de tout à l'industrie, des pièces de voiture usagées aux boueurs. Dans ce dernier secteur, je rencontre mes partenaires clés environ deux fois par mois. Pour nos activités de vente au détail, nous invitons deux fois l'an un échantillon de consommateurs et d'utilisateurs nord-américains à passer deux jours à notre bureau de Tampa. Nous faisons beaucoup de sondages et recueillons des opinions. Cela me permet de rester bien informé. Ensuite, je n'ai qu'à consulter les chiffres de vente. Si, un soir, je désire savoir ce qui se passe dans le secteur des produits de grande consommation, je n'ai qu'à demander à mon directeur des finances de m'indiquer notre chiffre d'affaires au jour précédent.

Commanditaires

Deloitte & Touche

Deloitte & Touche est fier de parrainer la Foire aux idées et l'Alliance des innovateurs.

La plupart de nos clients sont de petites ou moyennes entreprises comme la vôtre. Ayant en commun leur détermination à relever les défis de la croissance, ils s'adressent à nous pour bénéficier de toute une gamme de services professionnels, .

Nous savons que vous recherchez constamment des moyens d'accroître vos bénéfices, d'améliorer vos méthodes de prise de décisions et de gérer votre entreprise plus efficacement. Nous savons aussi que, pour une entreprise qui se développe aussi rapidement que la vôtre, ces objectifs sont très difficiles à atteindre. Vous pouvez compter sur l'aide de nos experts pour y arriver.

95, rue Wellington ouest, bureau 1300, Toronto (Ontario) M5J 2P4
Veuillez vous adresser à Keith Pennels, c.a., au (416) 601-6037
ou à l'adresse kpennels@deloitte.ca

CIBC

« Les défis d'aujourd'hui mènent à la réussite de demain. »
C'est notre avis, et certainement aussi le vôtre.

Le Centre de services aux entreprises de la CIBC ne vise rien de moins que d'être le partenaire de votre réussite commerciale.

CIBC, Centre de services aux entreprises, Commerce Court West, 3e étage, Toronto (Ontario) M5L 1A2
www.cibc.com

GOWLINGS
Barristers & Solicitors

Gowling, Strathy & Henderson, un des plus grands cabinets d'avocats du Canada, offre aux entreprises ontariennes qui innovent et se développent rapidement les SERVICES SPÉCIALISÉS dont elles ont besoin. C'est pour nous un plaisir de parrainer la *Foire aux idées.*

Commerce Court West, bureau 4900, Toronto (Ontario) M5L 1J3
David Pamenter, Toronto (416) 862-3611 **Grant Jameson, Ottawa (613) 786-8663**
Carolyn Musselman, Waterloo (519) 575-7516 **Gary Graham, Hamilton (905) 540-3255**

Stratégie

Dans le présent chapitre et les deux suivants, nous décrivons les approches adoptées par les dirigeants pour mener leur entreprise aux différentes étapes de sa croissance et les modifications qui en résultent au niveau de leur style de direction. Nous avons d'abord regroupé leurs principales observations sur l'élaboration des stratégies, la solution des problèmes organisationnels et l'établissement de relations optimales avec les clients. Ensuite, nous rapportons l'opinion des participants sur la gestion de la croissance rapide et les nombreux enjeux de ressources humaines courants dans la plupart des entreprises.

Certaines observations et suggestions sont tout à fait contradictoires. Ce qui fait le bonheur des uns fait parfois le malheur des autres! Nos invités nous disent ce qui a bien fonctionné chez eux – au lecteur de choisir ce qui conviendra à sa propre situation.

- Stratégie 24
- Partenariat 25
- Problèmes organisationnels 26
- Relations avec la clientèle 28

La foire aux idées

Stratégie

Les entreprises en expansion rapide ont besoin de repères pour se situer dans le tourbillon du développement. Il s'agit des grandes priorités qui sous-tendent leur vision de l'avenir et qu'il est préférable d'établir en équipe, de manière à diffuser la pensée stratégique dans toute l'organisation.

Défis	Solutions
Cultiver la pensée stratégique	• Lisez par exemple *Built to Last*, pour apprendre à formuler votre pensée. • Réfléchissez à l'avance, pour avoir au moins une ébauche de solution pour tout problème éventuel.
Fixer les priorités stratégiques et cerner les grands enjeux	• Le pouvoir ne vient plus seulement du savoir, mais de l'échange des connaissances. • Posez-vous la question : « Qu'est-ce qui pourrait me mettre en faillite? » • Voyez ce qui arriverait si votre entreprise perdait ses meilleurs clients ou employés; perdriez-vous seulement votre prime annuelle ou votre emploi (importance du problème)? • Essayez d'imaginer des manchettes de journaux qui vous effraieraient. • Équilibrez la R-D et la rentabilité – vos actionnaires préfèrent les bénéfices, mais votre entreprise a besoin de la R-D pour se développer. • Essayez de comprendre l'incidence d'Internet sur votre entreprise.
Choisir les meilleures occasions de se positionner pour l'avenir	• Déterminez votre atout majeur et développez-le au maximum. N'essayez pas de satisfaire tout le monde. • Assurez la notoriété de votre produit sur le marché-cible. • En grandissant, n'oubliez pas ce qui a fait votre succès.
Choisir un marché et se fixer une part-cible	• Étape essentielle; le plan d'affaires doit être fondé sur une part-cible du marché. • La part de marché a peu d'importance; on vend autant qu'on peut à autant de gens que possible. • Le meilleur moyen d'être rentable est de dominer le marché. • Choisissez votre marché en fonction de votre entreprise; il faut connaître les débouchés, pas nécessairement dominer. • CRÉEZ VOTRE PROPRE MARCHÉ.
Définir une approche collective efficace pour l'élaboration de la stratégie	• Ayez toujours des objectifs et un échéancier. • Il est souvent utile de s'éloigner du bureau pour parler stratégie. • Évitez les séances de réflexion trop rapprochées; pas plus d'une par semaine, deux en trois semaines, etc.

Partenariat

Dans le choix d'une stratégie, la question de s'adjoindre ou non un partenaire est déterminante. Pour bien des gens, ce fut une mauvaise expérience; pour beaucoup d'autres, ce fut une bouée de sauvetage. Chaque chef d'entreprise doit déterminer s'il aime mieux affronter ses concurrents ou collaborer avec eux – même si on considère de plus en plus les alliances et les partenariats comme l'unique solution. Avoir des associés comporte des avantages et des inconvénients. Avant de s'engager, il faut prendre les précautions requises, qui réduiront de beaucoup le risque d'une déconvenue. (Le chapitre 6 fait une étude plus approfondie des alliances et fusions.)

Défis	Solutions
Que faire avant de former un partenariat?	• Veillez à structurer les chevauchements. • Des partenaires qui se complètent, c'est l'idéal. • Envisagez la relation dans une perspective à long terme; c'est indispensable. • Le partenariat doit promouvoir votre stratégie de croissance.
Les bienfaits du partenariat	• Les principaux dirigeants demeurent intéressés au développement de l'entreprise. • L'entreprise acquiert une meilleure visibilité. • Le partenariat facilite le soutien technique et la formation. • La clientèle peut s'accroître et les revenus augmenter. • Un partenaire peut améliorer l'actif et l'infrastructure d'une petite entreprise. • On acquiert une connaissance précieuse de l'entreprise du partenaire.
Inconvénients	• La relation sera personnelle en plus d'être commerciale, et cela comporte des difficultés. • Dans le domaine où il excelle, le partenaire prendra la place de l'expert interne. • Il est parfois difficile de comprendre les critères d'évaluation de rendement du partenaire. • Les partenaires n'ont pas toujours les mêmes objectifs ni les mêmes méthodes pour les atteindre. • L'information sur la concurrence peut s'en trouver amoindrie.

Problèmes organisationnels

Au fil de leur expansion, les entreprises doivent structurer leurs pratiques internes, pour ne pas avoir à réinventer la roue chaque année ou presque. Dans cette optique, elles doivent se doter d'une infrastructure précisant la conduite à tenir dans les nombreuses situations qui n'exigent pas de réflexion stratégique, tout en instaurant des mécanismes (conseillers, systèmes d'information de gestion) conçus pour rehausser la qualité des décisions.

Défis	Solutions
S'assurer que l'infrastructure de l'entreprise reste compatible avec son développement	• Vous gérez deux aspects : l'exploitation et l'infrastructure (dont les vétilles, comme le fait d'avoir cinq bureaux pour six nouveaux ingénieurs!). • Les systèmes des petites entreprises sont plus faciles à gérer. • Imaginez l'organigramme de l'entreprise dans trois et cinq ans, puis dans un an. Vous verrez de quelles compétences, fonctions et nouveaux employés vous aurez besoin et pourrez convaincre le personnel de la justesse de vos attentes. • Engagez des gens uniquement pour gérer les méthodes de l'entreprise. Ils vous apprendront beaucoup.

Trouver le juste équilibre entre le désordre causé par l'absence de méthodes et le fardeau de la paperasserie, entre la créativité et l'uniformité	• Admettez-le, vous ne pouvez pas vous passer de méthodes.
	• Dispensez une formation sur chaque méthode établie.
	• En établissant une méthode, visez avant tout l'uniformité et la qualité du rendement.
	• Chargez des comités – ou des équipes – d'établir les méthodes de marketing, de recrutement, de fabrication, etc. Elles seront mieux acceptées.
	• Un roulement excessif du personnel est nuisible.
	• Les systèmes doivent faire appel à l'intelligence, être souples et évolutifs.
	• Soyez ferme avec ceux qui veulent imposer des méthodes héritées de leur emploi précédent.
	• Il y a des fonceurs partout. Ce sont :
	  - de grands inventeurs;
	  - des gens qui passent en coup de vent;
	  - des intellectuels au mode de vie spécial.
	• Attention aux fonceurs dans les relations avec la clientèle! Ils doivent respecter les règles.
	• Si une méthode s'avère inefficace, c'est :
	  - soit qu'elle fait fi de la dimension humaine,
	  - soit que les gens n'en veulent pas.

Défis	Solutions
Choisir la meilleure structure d'aide à la décision – conseil d'administration, comité consultatif, etc.	• Les meilleurs administrateurs : - vous apportent volontiers leur aide; - posent les bonnes questions et insistent pour avoir une réponse; - assurent l'équilibre (conseiller juridique ou comptable, autre chef d'entreprise). • Les réunions doivent être régulières. • Dans une société privée, le conseil d'administration : - procure une bonne expérience avant d'aller en bourse; - renforce la nécessité d'établir un plan d'affaires. • Certaines entreprises rémunèrent leurs administrateurs, d'autres pas. • Un conseil sans statut juridique reste une bonne source d'idées; nommez-y au moins une personne étrangère à l'entreprise. • Un conseil restreint est préférable. • Un bon mentor pose toujours des questions. - Les mentors et conseillers professionnels ne connaissent pas toujours assez votre secteur. Vous pouvez obtenir le même résultat en lisant des articles dans la presse spécialisée financière et en consultant l'auteur sur les sujets qui vous intéressent.
Monter un bon système d'information de gestion	• Confiez la mise en œuvre à un gestionnaire de projet compétent. • Obtenez l'avis d'un utilisateur avant d'acheter le logiciel ou le matériel. • Évaluez le vendeur et l'installateur, pas seulement le fabricant. • L'installation et la formation sont très importantes.

Relations avec la clientèle

Les dirigeants d'entreprises à croissance rapide songent avant tout au client et structurent leur organisation de manière à combler ses attentes.

Défis	Solutions
Mieux satisfaire le client	• Organisez des cercles de clients – avec l'aide de maisons spécialisées. • Faites des sondages pour cerner les lacunes éventuelles. - Même quand une entreprise grandit, la relation personnelle entre son chef et ses principaux clients doit se poursuivre.
Assurer l'efficacité des services à la clientèle	• Segmentez votre clientèle. • Misez sur la qualité plutôt que la quantité des relations. • Facilitez toujours l'accès à l'information. • Organisez des activités d'appréciation du client. • L'université n'enseigne aux scientifiques ni comment traiter la clientèle ni comment fonctionnent les marchés. - Offrez des primes au personnel technique qui améliore sa relation avec la clientèle. • Insistez sur la satisfaction du client, pas sur les techniques de vente. • Désignez plusieurs conseillers par client. • Prônez inlassablement des principes comme : « Le client avant tout ».

Commanditaires

QUORUM

La société Quorum Funding est fière de participer à la réalisation de la Foire aux idées 1999.

Depuis bien des années, Quorum jouit au Canada d'une excellente réputation pour l'aide qu'elle apporte aux nouvelles entreprises de pointe, notamment dans le secteur de la technologie de l'information.

Dans ce domaine, nous figurons parmi les plus généreuses de toutes les sociétés de capital-risque.

Quorum contribue à la formation d'entreprises d'une valeur et d'une durabilité exceptionnelles en collaborant étroitement avec elles tout au long de leur développement, afin d'élaborer des stratégies de gestion, de former des équipes de direction et de forger de solides liens au sein de l'industrie.

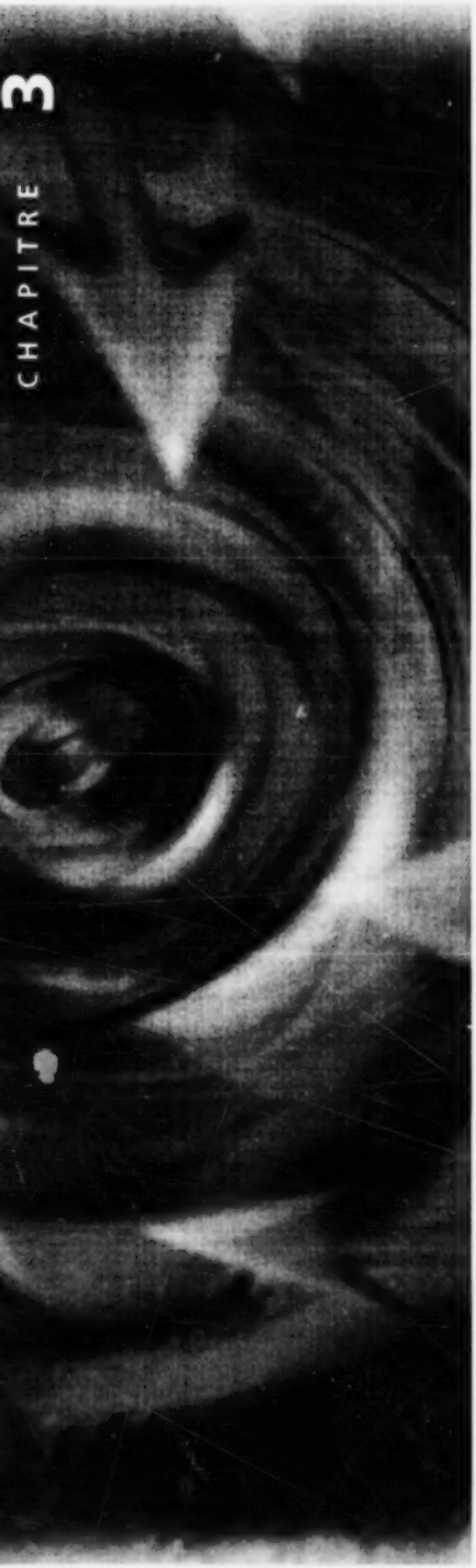
150, rue King ouest, bureau 1505, Toronto (Ontario) M5H 1J9
Wanda Dorosz, présidente et directrice générale
Personnes-ressources : Stephen Li et Richard Dole.
Téléphone : (416) 971-6998 Télécopieur : (416) 971-5955
www.quorum.ca

United Parcel Service (UPS), la plus grande entreprise mondiale du secteur des messageries, dessert toute l'Amérique du Nord et plus de 200 autres pays et territoires. Selon la revue *Fortune*, elle est la « plus admirée » dans son secteur. Sa vocation est de FACILITER LE COMMERCE DANS LE MONDE ENTIER.

Quelles que soient leurs exigences, toutes les entreprises trouveront chez UPS le type de service garanti qu'elles recherchent.

UPS est partenaire mondial des Jeux olympiques de l'an 2000, qui se tiendront à Sydney, en Australie. Au Canada, UPS est commanditaire du populaire programme de récompenses AIR MILES.

6285, promenade Northam, 4e étage, Mississauga (Ontario) L4V 1X5
Amgad Shehata, directeur de la Commercialisation et des Relations publiques



CHAPITRE 3

La gestion de la croissance

Certaines entreprises grandissent d'elles-mêmes, sans qu'une décision ait été prise en ce sens. C'est probablement un phénomène d'attraction du marché. D'autres visent la croissance rapide dès leur naissance, le plus souvent à cause de la mentalité et des objectifs de leur dirigeant. Dans les deux cas, dès que le processus est enclenché, il faut gérer soigneusement le développement de l'entreprise, pour éviter l'implosioin. Cela doit commencer dans le bureau du chef de la direction, où il faudra équilibrer des priorités conflictuelles et faire d'importants compromis. Il s'agit soit d'accepter le taux de croissance imposé par le marché et de moduler la gestion de l'entreprise pour soutenir le rythme, soit de maîtriser la croissance pour qu'elle soit compatible avec les systèmes de gestion existants.

- Planification 31
- Financement 33
- Acquisitions 34
- Mener le processus de croissance 35
- Évolution du style du chef d'entreprise 37
- Potentiel d'avancement des cadres 39
- Évolution de la culture et roulement de personnel 40
- Esprit d'équipe 42

La foire aux idées

Défis	Solutions
Justifier la course à la croissance. Pourquoi agissons-nous ainsi?	• Si nous sommes en affaires, c'est évidemment pour réaliser des bénéfices. • La croissance est un mécanisme de survie; c'est un remède à tous les problèmes, ou presque. • « L'alternative, c'est croître ou mourir. » • L'expansion est le seul moyen de parvenir à l'étape supérieure. Celui qui n'avance pas recule. • Maîtriser une croissance rapide n'est pas toujours possible. • Le succès stimule souvent la croissance. • Les pressions des clients sont un facteur de croissance. • La croissance ne doit pas être laissée au hasard. Chacun doit décider du type de croissance qu'il souhaite. • Avec des gens compétents, on peut gérer la croissance. • Une croissance exponentielle n'est pas souhaitable, question de rentabilité.
Déterminer le temps qu'un chef d'entreprise devrait consacrer à la gestion de la croissance	• Il doit y consacrer tout son temps. • Plus de 50 % • Les différences culturelles (entre les États-Unis et le Canada) font perdre un temps précieux. • Les décalages horaires font perdre beaucoup de temps. • Il faut faire des compromis (quelles sont les urgences?). • Il faut prendre le temps de cultiver ses relations.
Définir les principaux éléments stratégiques de la gestion d'une croissance rapide	• Déterminez clairement vos chances de succès. • Élaborez un plan annuel consignant vos objectifs. Il vous mènera vers votre destination finale. • Confiez l'élaboration du plan à des spécialistes externes. • Déterminez dans quels domaines vous allez concentrer vos ressources. • Le plus difficile est l'exécution et non la planification. • Déterminez vos activités essentielles. • Préparez-vous à effectuer des dépenses élevées en capital (et à subir des pertes) la première année. • Si vous voulez prendre de l'expansion, tournez-vous vers les marchés étrangers, où les entreprises canadiennes devraient être concurrentielles. • Les États-Unis sont un marché libre. • Les coûts de R-D sont moins élevés au Canada qu'aux États-Unis. • Ciblez vos actions de marketing sur la clientèle voulue. • Ne faites pas de compromis sur la qualité.

Défis	Solutions
Ce fixer des objectifs	• Vous devez avoir un objectif, une idée précise de la position que vous voulez voir votre entreprise occuper sur le marché. Où sont vos chances de succès? • Concentrez-vous sur un objectif externe. Chacun doit le connaître et œuvrer à sa réalisation. • Utilisez des points de repère (trimestriels de préférence). - Établissez des paramètres clés pour mesurer la performance de l'entreprise. Les employés pourront ainsi se concentrer sur l'objectif à atteindre. - Déterminez quelques paramètres faciles à comprendre, qui mesurent le degré de réalisation de l'objectif. - Harmonisez les points de repère avec la vision stratégique. • Le personnel doit comprendre les possibilités et la manière d'en tirer profit. N'hésitez pas à lui faire part de la stratégie et des objectifs de croissance; sa loyauté vous sera acquise.
Déterminer les mesures à prendre pour favoriser et maintenir une croissance rapide	• L'important est d'obtenir des RÉSULTATS! Chacun doit connaître son rôle dans la mise en marché d'un produit. Sinon, il vaut mieux déclarer forfait. • La longévité et la croissance reposent sur l'existence d'une culture durable ou d'un ensemble de valeurs (p. ex., HP, Disney, IBM). • Mettez à profit les modèles de croissance des autres entreprises. • La rapidité de la croissance dépend du personnel. - Embauchez et gardez des gens compétents (un taux de roulement élevé signifie généralement que vous n'avez pas engagé les bonnes personnes au départ). - Embaucher n'est pas facile. Il faut mettre fin à l'exode des informaticiens vers les États-Unis.

Financement

Une croissance forte repose sur une capitalisation adéquate. Voilà pourquoi le financement était l'un des principaux sujets de préoccupation des chefs d'entreprise à la Foire aux idées. Toutefois, peu de dirigeants s'inquiétaient de ne pouvoir mobiliser les capitaux dont ils avaient besoin; ils savent ce qu'ils ont à faire et ils doivent s'adapter aux circonstances, que cela leur plaise ou non. Certains se sont contentés d'un taux de croissance moins élevé, n'étant pas prêts à faire les compromis nécessaires pour obtenir les capitaux voulus. Les chefs d'entreprise cherchent avant tout à comprendre les règles de financement afin d'en tirer le meilleur avantage possible.

Défis	Solutions
Choisir la bonne méthode de financement	• Ayez en main des renseignements fiables sur l'entreprise, y compris un bon plan d'affaires. • Ayez recours à des spécialistes du financement.
Faire appel aux sociétés d'investissement en capital-risque	• Le financement n'est pas un problème avec ces sociétés. • Les financiers doivent examiner la position stratégique de l'entreprise au lieu de se contenter de protéger leur investissement.
Utiliser l'épargne publique	• La plupart des chefs d'entreprise préfèrent que leur société demeure fermée. - « Je ne veux pas avoir 50 partenaires. » • Un chef d'entreprise estime n'avoir pas fait le bon choix en commençant par une société ouverte. Conséquences : - Dilution importante de l'avoir des actionnaires - Difficulté à mobiliser davantage de fonds - Fortes pressions pour maintenir le cours de l'action élevé. • Le financement public prend beaucoup de temps; les actionnaires passent leur temps au téléphone. - Le recours à un investisseur d'appoint informel est une judicieuse solution de rechange. • Faire part de sa vision aux investisseurs est essentiel. • Il est utile de s'allier au pouvoir. • Obtenez du financement grâce à des bons de souscription spéciaux : - Adressez-vous à un investisseur en vue d'un placement privé, rédigez un prospectus, puis vendez vos bons. - Faites appel aux services bancaires de crédit-bail.
Entretenir de bonnes relations avec les banques	• Les banques hésitent à accepter le risque associé à la croissance rapide. • Elles ont toutefois fait preuve d'une plus grande souplesse ces dernières années. • Le directeur des comptes est une personne clé, qui doit être bien informée. - Le taux de roulement élevé des directeurs de comptes pose problème. - Votre directeur de comptes doit défendre vos dossiers; faites en sorte qu'il comprenne et soutienne votre entreprise. • Une modification de la politique de la banque peut avoir une incidence sur la disponibilité du financement. • Entretenez de bonnes relations avec votre banque. - « La relation a été difficile au début. » - Déterminez comment la banque doit percevoir votre entreprise. - Faites appel aux services de crédit-bail de la banque.

Acquisitions

L'acquisition est sans doute la façon la plus courante de prendre de l'expansion, surtout lorsque la culture et l'infrastructure de base de l'entreprise sont déjà en place. Cependant, il arrive souvent que la société acquise ne s'intègre pas bien à cette nouvelle culture; il faut donc choisir avec soin les cibles de l'acquisition, puis planifier et exécuter avec minutie la fusion des deux entités

Défis	Solutions
Évaluer l'opportunité d'une acquisition	• Avantages - L'acquisition engendre de nouvelles sources de revenus. - Une acquisition réussie permet de maintenir la clientèle. - L'acquisition peut assurer une présence locale indispensable. • Inconvénients - « Ce fut l'enfer! » - Il y avait d'importantes différences culturelles entre les deux entreprises. - La technologie était différente.
Trouver la clé du succès d'une acquisition	• Les deux entités doivent avoir des objectifs communs. • Faites appel à un bon conseiller juridique d'entreprise. • La situation fiscale peut poser un problème au Canada. - Amortissez les dépenses de R-D ou les actifs incorporels. En cas d'acquisition, ces droits acquis constitueront un avantage. - La survaleur à l'acquisition est importante. → L'acquéreur doit décider de radier (ou non) la survaleur, ce qui réduit ses revenus et met à l'abri ses bénéfices • Il est difficile de définir sa culture, et plus encore d'en assimiler une autre. - Le mode de pensée des dirigeants d'entreprise peut être différent; comment peuvent-ils s'entendre? - Il faut mettre l'accent sur la mission et les valeurs (excellence, obligation de résultats, qualité, bienveillance, responsabilisation). • Il faut redimensionner l'entreprise après une acquisition. - Les capacités de l'entreprise doivent évoluer avec la croissance et les acquisitions.
Intégrer le personnel des deux entreprises	• Intégrez l'ensemble du personnel. • La loyauté est un facteur important. • Occupez-vous des employés ayant une certaine ancienneté, qui pourraient être rétrogradés ou avoir un nouveau supérieur hiérarchique. • Embauchez et gardez des employés qui s'améliorent au fil de l'évolution de leurs fonctions. • Tenez compte des conséquences que peut entraîner le transfert d'employés (problèmes émotionnels, méthodes différentes, etc.). • Fixez des normes minimales. • Le rendement supérieur d'une entreprise repose sur le travail des employés bons et moyens. • Le congédiement peut provoquer de graves conflits.

Mener le processus de croissance

Tous les chefs d'entreprise ont de quoi écrire un livre sur le leadership. Dans la présente section, ils traitent des besoins particuliers des entreprises à forte croissance. Même si leurs commentaires peuvent s'appliquer à bien d'autres situations, ils estiment qu'une entreprise en croissance doit accorder une attention particulière aux points suivants.

Défis	Solutions
Planifier	• Ce n'est pas le plan d'affaires, mais une bonne communication de la philosophie et de la vision de l'entreprise, qui garantit le succès. • Associez le personnel à la planification; il se ralliera tôt ou tard. – Ceux qui ne seront pas promus se montreront plus compréhensifs. • Revenez régulièrement aux paramètres de base; consacrez-y une semaine par année. • Convoquez l'équipe de direction à une retraite. – Confiez l'animation de la réunion à un meneur de jeu externe. – Les membres de la direction décident ensemble de l'orientation que doit prendre l'entreprise. – Tout le monde est sur la même longueur d'onde. • Assurez-vous d'obtenir du financement pour l'informatique.
Élaborer des stratégies de croissance	• Notre expansion fera surtout appel aux acquisitions. • Nous misons sur le capital de risque. • Nous ne planifions pas la croissance mais nous profitons des occasions qui se présentent, sans faire de publicité. • Nous commençons à privilégier la croissance. – Objectif : croissance maîtrisable de 100 % par année. – Notre croissance est surtout le résultat de discussions; nous ne prenons aucune mesure directe en ce sens.
Se donner une orientation et une vision fermes	• Le chef d'entreprise doit avoir une bonne compréhension de la vision. • Déterminez clairement vos priorités. – Mettez l'accent sur la clientèle, le personnel et les marchés. – Une bonne marge bénéficiaire est essentielle. – L'objectif premier n'est pas la croissance, mais la qualité du client. – Trouvez des clients potentiels qui partagent vos valeurs. – Il ne suffit pas de maximiser les profits – la qualité de vie est tout aussi importante.
Faire part de la vision de l'entreprise	• Communiquez davantage à mesure que l'entreprise prend de l'expansion; le personnel a besoin de savoir où il va. • Transmettez les valeurs et la culture de l'entreprise. • Établissez de multiples points de contact. • Créez une atmosphère conviviale. • Favorisez les discussions constructives. • Favorisez une communication permanente dans les deux sens. • La technologie permet au dirigeant d'entretenir une relation fructueuse avec de nombreuses personnes. – Internet ne remplacera jamais le contact personnel.

Défis	Solutions
Créer un environnement qui soit propice à une forte croissance	• Les exigences des clients doivent demeurer une priorité. • « Je me concentre sur la gestion du personnel et non sur la vente. Nous avons une bonne culture. » - Je consacre la majeure partie de mon temps à la gestion du personnel. - Évitez l'épuisement professionnel. - Décentralisez les activités pour éviter l'épuisement. - Prenez garde aux employés performants qui travaillent à la maison, ils risquent de s'épuiser. - Affectez suffisamment d'employés au processus de croissance. • La structure organisationnelle influe beaucoup sur la gestion des ressources humaines. Privilégiez une structure horizontale. • Créez un bulletin à l'intention du personnel. • Encouragez les conflits constructifs. • Le chef d'entreprise doit être à l'écoute de ses employés. Ceux-ci doivent se sentir libres de dire ce qu'ils pensent. • Cherchez à atteindre la masse critique. - Étoffez l'équipe de direction. - Obtenez l'adhésion du personnel à vos objectifs. - Favorisez l'esprit d'équipe (suivez les conseils de Tom Peters). • Modifiez, au besoin, la culture de l'entreprise. • Adaptez l'infrastructure en fonction des changements au sein de l'entreprise. • Adoptez une stratégie axée sur une culture d'entreprise évolutive. • Recherchez l'équilibre, offrez-vous de bons moments de détente.

Évolution du style du chef d'entreprise

Pour répondre aux impératifs mouvants de la croissance, le dirigeant doit mener son entreprise à travers un certain nombre de transitions qui la transformeront d'une structure informelle en une structure organisationnelle. Dans cette optique, il doit revoir son rôle au sein de l'entreprise afin de s'adapter ou d'accélérer les changements dans le reste de l'organisation.

Défis	Solutions
Jouer un rôle de leader dans une entreprise en croissance	• Gardez le cap. • Aimez ce que vous faites, communiquez votre passion aux autres. • Misez sur un concept original qui vous permette de prendre des risques; c'est à vous de donner cette fois. • Prêchez par l'exemple. • Partagez. • Fiez-vous à votre instinct. • Même s'ils ont du succès aujourd'hui, les chefs d'entreprise craignent de ne plus en avoir autant à l'avenir. - Menez le navire à bon port, voilà le hic!

Alimenter de l'extérieur le processus de croissance de l'entreprise	• Soyez actif au sein de la communauté.
	  - Adhérez à un groupe à vocation technologique ou autre organisme semblable.
	• Utilisez des sources de conseils fiables.
	  - Trouvez un conseiller d'entreprise et donnez-lui rendez-vous chaque semaine pour une partie de squash.
	  - « Je compte sur mon mentor pour m'expliquer les éléments complexes. Il m'aide à voir les choses autrement et à déléguer. Au cours de nos séances, nous discutons des problèmes et des solutions proposés par d'autres. »
	  - Pratiquez l'apprentissage intensif. Vous pouvez lire, par exemple :
	  → des livres comme *Crossing the Chasm* et *Inside the Tornado;*
	  → des revues comme *Harvard Business Review.*
	• Nouez des relations avec d'autres chefs d'entreprise.
	  - Apprenez à connaître les dirigeants des entreprises avec lesquelles vous faites affaire – fournisseurs et clients.
	  - Adhérez à des organismes tels l'Alliance des innovateurs et participez deux ou trois fois par année à des activités comme la Foire aux idées, qui rassemblent les dirigeants d'entreprise de différents secteurs.
	  - Cultivez vos relations avec vos anciens collègues.
	  - Forgez des alliances non concurrentielles avec des entreprises œuvrant dans le même secteur.

Défis	Solutions
Faire la transition vers une gestion non interventionniste	• Il est physiquement impossible de se concentrer sur toutes les activités. • Pour déléguer les attributions et responsabiliser les employés, changez d'attitude. Le gestionnaire réactif doit devenir un planificateur proactif. • Consacrez plus de temps à l'embauche, ou recrutez un personnel clé motivé et compétent. • Déterminez dès le départ vos attentes à l'égard des objectifs et les mesures d'évaluation du rendement. • Ne prenez pas de décisions pour les autres – à chacun ses attributions. • La formation est essentielle mais prend du temps. • Les attributions ne sont pas immuables, mais évoluent au rythme de la croissance. L'utilisation optimale des compétences d'un employé changera à mesure que l'entreprise prendra de l'expansion. • Attendez-vous à des erreurs. Sachez comment les réparer. • Désignez deux collaborateurs qui relèvent de vous et peuvent vous remplacer – planifiez en vue de la croissance. • Faites appel à des gestionnaires professionnels au cours de la transition. • Inspirez-vous du modèle de société ouverte (avec un conseil d'administration, etc.).
Embaucher pour déléguer	• Si vous n'avez pas compensé vos faiblesses personnelles en embauchant des personnes compétentes, vous aurez de la difficulté à prendre de l'expansion. Une auto-évaluation précise est essentielle. - Entourez-vous d'une équipe dont les compétences soient complémentaires aux vôtres. - Déléguez-leur vos responsabilités, pour pouvoir vous concentrer sur les acquisitions, etc. - Si vous n'avez pas les compétences générales nécessaires pour bâtir une entreprise, recrutez quelqu'un pour vous épauler. - Engagez des gens capables d'exécuter le plan et de créer un environnement propice – laissez-les faire leur travail. - L'expérience la plus difficile est d'embaucher quelqu'un de meilleur que soi (un jeune ingénieur particulièrement doué, par exemple). Il vous bouscule au sein de l'équipe de direction. Il s'agit peut-être de la chose la plus importante que vous ferez. - Engager un directeur financier est angoissant. Faites appel à un « chasseur de têtes » : il saura poser les questions appropriées. • Ne sous-estimez pas les difficultés de la délégation des pouvoirs.

Potentiel d'avancement des cadres

Les exigences imposées aux cadres évoluent tout comme celles du chef d'entreprise. Ils peuvent parfois assumer des responsabilités accrues pour satisfaire aux nouvelles exigences, mais dans bien des cas, le chef d'entreprise doit engager des nouveaux cadres possédant des compétences de gestion plus étendues. Ce processus doit être géré avec soin à mesure que l'entreprise se donne une image plus professionnelle, de sorte que le rythme de croissance soit le même pour tout le monde.

Défis	Solutions
Éviter que les cadres ne soient dépassés par le rythme de la croissance de l'entreprise	• Planifiez de manière à donner plus de temps aux cadres. • Il est important de montrer aux cadres la lumière au bout du tunnel; dites-leur que vous êtes au courant du problème et que vous essayez de le résoudre. • Il vaut mieux ne pas ignorer la situation trop longtemps, sinon le moral en souffrira. • En bout de ligne, il faudra investir pour alléger la charge de travail.
Accorder des promotions	• Le personnel technique compétent et créatif (p. ex., les ingénieurs) veut parfois accéder à un poste de cadre, même si ce rôle ne lui convient pas. - Les postes de gestion à multiples facettes exigent une « largeur de vues » que le personnel technique n'a pas acquise à l'université. • Repérez les cadres ayant un potentiel d'avancement, puis formez-les en conséquence. - Un dirigeant a promu son meilleur vendeur au poste de directeur des ventes, ce qui s'est révélé une erreur. Il a ensuite engagé un directeur du marketing qui ne s'occupait que de planification (et non de parer au plus pressé); les conséquences ne se feront pas sentir immédiatement mais dans trois mois. • Invités à discuter des plans à long terme au cours d'une réunion à l'extérieur du bureau, certains employés se rendront peut-être compte qu'un poste de cadre ne leur convient pas.
Embaucher	• Il vous faut engager des personnes qui sauront répondre aux nouveaux besoins (p. ex., une personne soucieuse du détail si vous vous lancez dans un programme ISO). • La culture varie souvent d'une entreprise à l'autre; les cadres que vous embauchez doivent s'adapter à la nouvelle culture, ou vous devez vous adapter à la leur. • Un problème se pose dans les entreprises en rapide croissance : les responsabilités sont parfois déléguées à un employé qui ne travaille que depuis peu dans l'entreprise.

Évolution de la culture et roulement de personnel

Les employés, comme les cadres, doivent s'adapter à la croissance de l'entreprise. Les dirigeants et les cadres supérieurs n'ont pas la tâche facile, puisqu'ils doivent constamment remanier le personnel en fonction d'une culture mouvante, ce qui peut inclure des mises à pied.

Défis	Solutions
Tenir compte des nouveaux impératifs de compétences	• Déterminez et revoyez continuellement les profils de compétences nécessaires. • Décrivez les objectifs de l'entreprise et les objectifs individuels; cela permet de cerner rapidement les problèmes potentiels. • Attendez-vous à engager du personnel expérimenté au lieu de miser sur les effectifs actuels pour répondre aux besoins grandissants. - Les employés doivent se rallier à ces nouveaux venus. - Ne confiez pas aux nouvelles recrues des responsabilités précises mais plutôt le mandat général d'observer, d'écouter les employés et d'apporter les changements nécessaires. Ils pourront ensuite s'employer à améliorer le milieu de travail. • Laissez les employés travailler dans le domaine où leur savoir-faire est le plus utile; il peut s'agir d'un domaine tout à fait nouveau.
Résoudre le problème de l'ancienneté (lorsque l'entreprise et le poste ne conviennent plus à l'employé)	• Les mesures à prendre, en commençant par le sommet de la pyramide, dépendent du code de déontologie de l'entreprise. • Gardez les employés tant qu'ils ne nuisent pas à l'entreprise et qu'ils satisfont aux exigences minimales; une entreprise en croissance crée des emplois et peut donc garder ses employés. - La croissance, tous – l'entreprise, les employés et les clients – doivent y trouver leur compte. Si un employé y fait obstacle, vous devez vous en séparer. - Demandez une aide professionnelle avant de congédier un employé. - Versez aux employés qui ne sont pas à la hauteur une indemnité de départ représentant 6 à 12 mois de leur salaire. - Un chef d'entreprise a donné à un employé qui était aussi un ami un préavis d'un an et une indemnité de départ de 15 mois calculée en fonction d'un salaire annuel de 80 000 $. - Procédez à une évaluation tous azimuts; l'employé est évalué par les clients, ses pairs, ses supérieurs et ses subalternes. - Les évaluations sont confidentielles, mais pas anonymes. - Les employés apprécient la rétroaction. - L'évaluation du rendement peut se faire par écrit. - « Après quatre mois, l'évaluation tous azimuts d'un nouvel employé était si mauvaise que j'ai dû le congédier. En fait, ce sont ses collègues qui l'ont congédié. » - « Le personnel et les clients l'ont mis à la porte, pas moi. »

Défis	Solutions
Renforcer la culture et l'orientation toujours changeantes	• L'un des principaux problèmes des entreprises en croissance est d'inculquer rapidement à un nombre suffisant de nouveaux employés les méthodes de travail de l'entreprise. - Lorsque vous doublez la taille d'un groupe (en embauchant 4 ou 5 personnes), les nouveaux employés éprouvent de la difficulté à apprendre et à créer une culture d'entreprise. • Organisez des exposés mensuels d'une demi-heure le vendredi, vers 15 h 30 ou 16 h. - Une réunion mensuelle est l'occasion de discuter avec les employés et de voir si le moral est bon. • Faites part de l'information financière. - Dans une entreprise, 40 personnes se partagent 10 % des bénéfices nets. - Dans les régimes de participation aux bénéfices, comme celui de Frank Stronach chez Magna International, 10 % des bénéfices nets avant impôts sont répartis uniformément entre tous les employés.

Esprit d'équipe

De par sa nature, la croissance rapide nécessite une culture axée sur le travail d'équipe. Ce n'est que de cette façon que l'entreprise pourra s'adapter à l'évolution rapide des exigences organisationnelles. L'établissement d'une telle culture nécessite un leadership actif et réfléchi, tout d'abord dans la mise en place de la structure organisationnelle, puis dans la formation et les méthodes efficaces de gestion des ressources humaines, et enfin dans la logistique d'une culture qui soit capable de faire face à l'évolution des impératifs de compétences et à la constitution rapide de nouvelles équipes.

Défis	Solutions
Structurer l'organisation pour favoriser le travail d'équipe	• « En général, je préfère une structure horizontale plutôt que hiérarchique. » • Faites preuve de souplesse; laissez les gens travailler à la maison. • « J'essaie de transformer le personnel en gens d'affaires. » • « Je me suis débarrassé des cadres et je privilégie le travail d'équipe. Je n'accorde pas de primes – chacun doit être sur ses gardes. »
Avoir la dynamique de l'emploi à l'œil	• Il est important pour l'entreprise d'avoir une fonction officielle de gestion des ressources humaines pour faciliter l'embauche et la fidélisation. - Un certain roulement est souvent utile. - Offrez un régime de rémunération attrayant, selon le type d'entreprise. - Lorsqu'une relation personnelle nuit à l'entreprise (par exemple, une aventure amoureuse), il est important d'en discuter formellement avec les intéressés. • Efforcez-vous de créer une meilleure attitude.
Offrir un bon milieu de travail pour garder le personnel	• Nous essayons d'engager des gens qui ont une bonne attitude. • Nous traitons aussi bien avec des artistes et des gens à l'esprit créatif qu'avec des techniciens. - Il faut répondre aux besoins de chacun - chaque personne est unique. - Il faut offrir des avantages intangibles. • Le cadre parfait réussit à trouver un équilibre entre la production et la qualité de vie. • Les jeunes sont attirés par une vision. - « Tout le monde ici a moins de 35 ans. » • Entretenez une relation étroite avec vos employés. La participation aux bénéfices ne sera pas nécessaire.
Optimiser les modes de rémunération	• Offrez une rémunération attrayante. • La participation aux bénéfices est importante. - Partagez 15 à 20 % des bénéfices entre tous les employés. - Accordez des primes hebdomadaires, voire quotidiennes, en fonction de la productivité. → Une prime annuelle en janvier - « Je suis partisan des options d'achat d'actions. » - Il faut tenir ses promesses.

Défis	Solutions
Former le personnel	• Il faut dispenser une formation aux employés. • Il est important d'avoir des spécialistes fonctionnels. • Engagez de jeunes diplômés et formez-les. • Offrez-leur de suivre les cours qu'ils désirent.
Harmoniser les compétences des employés avec les exigences des équipes	• Utilisez le réseautage pour recruter du personnel. • Engagez des conseillers (sur une base ponctuelle) pour la réalisation de projets particuliers. • Éliminez le cloisonnement au niveau de la direction, causé par la croissance; supprimez les barrières entre les divisions. - Offrez une formation polyvalente quotidienne. - Constituez des équipes de projet. - Mettez l'accent sur la promotion du travail d'équipe.
Donner la possibilité de forger des liens au sein des équipes	• Organisez des rallyes automobiles avec des équipes représentant différentes professions. • Organisez des barbecues chaque mois. • Encouragez la création d'un club social. • Mettez sur pied un programme interne pour faire connaître les as du service à la clientèle. • Soulignez les événements importants : anniversaires, naissances et autres. • Incitez les employés à participer à des œuvres de charité à l'extérieur de l'entreprise, comme Centraide. • Organisez des tournois de golf.

Banque de Montréal

Fier commanditaire de la Foire aux idées depuis 1993, la Banque de Montréal est heureuse de soutenir une initiative qui encourage les nouvelles idées et les nouvelles relations. Les entreprises dynamiques et innovatrices qui affichent une rapide croissance doivent relever des défis hors du commun; les discussions sur les pratiques exemplaires et l'échange de points de vue au sein d'un groupe de pairs sont une excellente façon de trouver des solutions pratiques. La Banque de Montréal maintient son engagement à l'égard du développement et de la croissance des entreprises canadiennes et offre une gamme complète de produits et de services concurrentiels pour vous aider à atteindre vos objectifs.

55, rue Bloor ouest, 15e étage, Toronto (Ontario) M4W 3N5 (416) 927-6419
Site Web : www.bmo.com

ORENDA
CORPORATE FINANCE

Orenda est une société de conseils indépendante qui offre des services financiers aux sociétés ouvertes et fermées. Fondée en 1990 par des spécialistes de l'investissement de Merrill Lynch, Orenda a aujourd'hui acquis une réputation enviable auprès des sociétés de taille moyenne et de leurs actionnaires.

Orenda aide les propriétaires et les exploitants d'entreprises à tirer profit des occasions qui leur permettent d'accroître la valeur de l'avoir des actionnaires. Nous aidons nos clients à obtenir le meilleur prix et les meilleures conditions lors des transactions, qu'il s'agisse de mobiliser des capitaux ou encore de vendre ou d'acheter une entreprise. La clientèle d'Orenda se compose essentiellement d'entreprises œuvrant dans les domaines de la fabrication, de la distribution et des services et dont les revenus dépassent les 20 millions de dollars.

Canada Trust Tower, BCE Place, 161, rue Bay, bureau 4220, Toronto (Ontario) M5J 2S1
Scott Fowler : (416) 594-9018, Sfowler@orendacf.com
Dan Lioutas : (416) 594-3424, dlioutas@orendacf.com
Site Web : http://www.orendacf.com

Ressources humaines

Compte tenu de l'attrait qu'exercent nos voisins du sud, le plus grand défi que doivent relever les chefs d'entreprises championnes de la croissance en Ontario est d'embaucher et de garder le personnel nécessaire au maintien de leur croissance. Face à un tel défi, les chefs d'entreprise ont adopté une approche qui se distingue par son caractère innovateur; ils savent quand être informels et quand établir des systèmes; ils savent aussi moduler leur approche en fonction des besoins et des objectifs de chaque employé.

- Fonction de gestion des ressources humaines 46
- Recrutement 47
- Motivation et fidélisation du personnel 51
- Rémunération 53
- Compétences générales 55
- Planification de la relève 56

La foire aux idées

Fonction de gestion des ressources humaines

La fonction de gestion des ressources humaines vise à attirer et à garder le personnel. Certaines entreprises peuvent avoir besoin d'un service de ressources humaines, tandis que d'autres peuvent très bien s'en passer. Peu importe son choix, le chef d'entreprise ne peut négliger cette fonction.

Défis	Solutions
Mettre sur pied un service de ressources humaines et l'intégrer à l'entreprise	• Inculquez aux cadres le respect de leurs collaborateurs. Lorsque vous créerez un service de ressources humaines, ce trait de culture pourrait bien disparaître. • Il faut une solide fonction de gestion des ressources humaines pour déterminer les priorités. - L'entreprise doit être attentive aux besoins et aux objectifs des employés. - Planifiez les besoins des employés trois ou quatre ans à l'avance. → La gestion des ressources humaines doit mettre l'accent sur : → une orientation et un soutien clairs; → une formation adéquate; → la reconnaissance et les récompenses; → l'empathie. - Traitez les employés de façon équitable et honnête. → Ce processus doit être géré. • À mesure que vous prenez de l'expansion, vous devrez recourir à la fonction de gestion des ressources humaines pour les tâches courantes. - « Nous avons essayé d'introduire un système ultramoderne de gestion de la paie, mais le processus a posé des problèmes. » • Faites appel à des professionnels au moment de mettre sur pied un service de ressources humaines. - Il n'y a rien de mieux que la sous-traitance. Attendez toutefois de vraiment savoir ce que vous voulez avant d'y avoir recours. - La personne responsable des ressources humaines s'occupe également de la gestion de la qualité et des réunions des cadres. • La fonction de gestion des ressources humaines revêt un caractère stratégique, puisque le chef d'entreprise doit connaître les besoins de ses employés sur un horizon de trois ans.

Recrutement

Les entreprises de croissance doivent recruter du personnel à mesure qu'elles prennent de l'expansion. Ce processus a une incidence non négligeable sur l'effectif en place et les nouvelles recrues; il faut donc le planifier avec soin et élaborer à cet égard une philosophie et des stratégies claires. Qui plus est, l'entreprise doit s'efforcer d'attirer les personnes les plus compétentes et de leur offrir un milieu de travail attrayant. Dans cette optique, les chefs d'entreprise ont mis au point différentes méthodes de recrutement innovatrices et efficaces.

Défis	Solutions
Savoir quand promouvoir un employé et quand recruter	• L'affichage des postes à l'interne a un effet positif sur le moral du personnel. • Il arrive parfois que le candidat idéal vienne de l'extérieur, mais qu'un de vos employés désire à tout prix occuper le poste. • Recrutez des jeunes prometteurs, et formez-les à l'interne. - « J'ai une petite entreprise. Comme je n'ai pas les moyens de payer un personnel expérimenté, je forme les employés à l'interne. L'inconvénient est le taux de roulement élevé. Lorsque mes employés ont acquis de l'expérience, je n'ai pas les moyens de les garder. » • Donnez de l'avancement ou une formation aux employés talentueux; vous serez étonné des talents que recèle votre entreprise.
Planifier le recrutement	• Recrutez avant que les besoins ne deviennent criants. • Demandez-vous combien d'employés vous comptez avoir en telle année. • Avez-vous besoin d'un contrôleur? Il faut examiner la situation. • Dressez la liste du personnel que vous souhaitez embaucher, en fonction de vos besoins. • Recrutez en vue d'un remaniement de personnel.
Faire appel à un conseiller professionnel	• Les professionnels sont nombreux. Un chef d'entreprise a versé entre 3 000 et 4 000 $ à une agence de recrutement, mais les candidats proposés n'étaient pas compétents. - Lorsqu'une agence ne fait pas l'affaire, il faut en changer. • Vous devez d'abord cerner vos besoins avant de chercher un conseiller qui vous convienne. Soyez précis.
Stratégies d'embauche	• Embauchez des gens d'expérience qui ont un esprit d'équipe. • Le recrutement est « comme le mariage, c'est une alliance ». • « L'entreprise qui ne perd pas de temps pour congédier ses employés tarde souvent à en recruter. » • « Recrutez des gens qui ont une bonne attitude, la formation fera le reste » (entendu plusieurs fois). - Engagez quelqu'un qui s'intégrera bien dans l'entreprise. - Si le candidat possède toutes les compétences exigées, sauf une bonne attitude, vous en paierez le prix plus tard. - Vous devez entretenir une bonne communication avec vos nouveaux employés, afin de promouvoir la culture d'entreprise. Recrutez des gens plus doués que vous.

Défis	Solutions
	• L'apport périodique de sang neuf est souhaitable. • Équilibrer votre équipe pour optimiser sa productivité. • Les jeunes dans la vingtaine croient que le monde est à eux et ne seront pas motivés si vous leur offrez un emploi « à vie »; cette offre serait toutefois acceptable et même attrayante pour un cadre plus âgé. Bref, les entreprises doivent se doter de différentes stratégies selon le groupe d'âge visé. • Devriez-vous avoir une stratégie de recrutement non sexiste? Il faut parfois tenir compte du secteur d'activité. • Faites signer un contrat de travail détaillé aux nouveaux employés. - « Sachez où vous en êtes avec vos employés. » - « Dressez la liste des objectifs. » • Accordez la priorité au personnel stratégique dont les compétences sont essentielles pour l'entreprise. - Les sous-traitants peuvent fournir les compétences non essentielles. - Si vous connaissez le personnel stratégique, vous pourrez faire les bons choix en termes de réduction d'effectif en période difficile.
Rendre votre entreprise attrayante pour les meilleurs candidats	• L'argent n'est pas le principal facteur de motivation à l'embauche. - Avec une vision d'entreprise, il est plus facile d'attirer des candidats. ⇒ Diffusez la vision de l'entreprise. - Il est essentiel pour les nouveaux employés de connaître et de comprendre les orientations de l'entreprise. - Les principaux attraits sont la formation, la motivation et la carrière. Un sondage auprès des entreprises indique que seulement 3 % des répondants se préoccupaient de la rémunération. - Il faut décrire la structure hiérarchique. - Décrivez les tâches de façon précise.
Trouver les meilleures sources de candidats	• Écoutez ce que les gens disent. Quelqu'un vous demande peut-être un emploi de manière indirecte. • Les sites Web constituent d'excellents supports d'affichage pour les offres d'emploi. • Il est bon d'afficher les postes à l'interne. • Profitez des acquisitions pour vous doter de nouvelles compétences. • Pour attirer du personnel technique, misez sur les collèges comme DeVry, Seneca et Sheridan. - Les programmes coopératifs permettent de recruter à la source les jeunes as de la technique. • Vous pouvez recruter le personnel non technique au sein de groupes communautaires. • Ne publiez pas vos offres d'emploi dans les journaux; il y aurait une avalanche de candidatures.

Défis	Solutions

	• *Demandez à* votre comptable, avocat ou banquier, de vous recommander des candidats.
	• Pour une période de trois mois, faites appel à une agence de recrutement de personnel temporaire.
	• Certains profils sont rares sur le marché canadien du travail.
	  - Le personnel chevronné est rare dans certains domaines.
	  - Il faut s'engager à gérer la diversité culturelle.

Sélectionner les meilleurs candidats	• Dans la procédure de sélection, invitez les trois finalistes à visiter l'entreprise, informez-les de la situation et demandez-leur, comme épreuve finale, de préparer un plan d'action à l'intention de la direction. • Un chef d'entreprise a fait remarquer qu'il rencontrait lui-même les trois finalistes; ils avaient été sélectionnés au préalable par les cadres supérieurs. • Invitez des clients à assister aux entrevues des candidats.
Soumettre les candidats à des tests systématiques	• Les tests sont un outil judicieux et impartial. • Ils s'adressent aux cadres intermédiaires et aux employés des échelons inférieurs, mais il est préférable d'engager les cadres supérieurs sur recommandation. • Les tests sont rapides et précis. - Le test Wonderlic ainsi que ceux portant sur les relations spatiales et le raisonnement mécanique sont recommandés. • Un participant combine tous ces outils de mesure. Environ un candidat sur 100 est recruté. Il en coûte 70 à 80 $ par personne, mais le dirigeant d'entreprise estime que cet investissement en vaut la peine. • Lisez le livre de Charles Cumeralc intitulé *The Game of Work*, sur les stratégies efficaces de recrutement et de fidélisation du personnel.
Engager des cadres supérieurs	• Formez un jury d'employés chargé d'interviewer les candidats aux postes de la haute direction. « Les employés doivent se rallier à votre décision, alors pourquoi ne pas les intégrer au processus? » • Suivez les recommandations du conseil consultatif; elles sont basées sur la confiance. • Les « chasseurs de têtes » obtiennent un certain succès. - Ils sont en contact direct avec le marché. • Utilisez votre réseau - un chef d'entreprise a engagé un directeur financier sur recommandation d'un banquier. • Pour recruter les cadres supérieurs (directeur financier ou directeur général, par exemple), faites appel à un « chasseur de têtes », passez une annonce dans les journaux ou débauchez des as chez vos concurrents.

Défis	Solutions
	- Un dirigeant d'entreprise a confié le recrutement du directeur financier à un expert-conseil. Ce dernier a fait paraître des annonces dans le *Toronto Star* et le *Globe and Mail*. Il a réduit le nombre des candidats après l'analyse de leur CV et les entrevues. Les deux finalistes ont été invités à évaluer l'entreprise et à présenter un exposé à la direction sur la situation actuelle et les changements qu'ils apporteraient une fois en poste. Voilà une excellente façon de connaître les idées des candidats tout en obtenant l'approbation des pairs. - Ce processus est coûteux, mais donne des résultats impressionnants. Cependant, il pourrait arriver qu'aucun candidat ne soit retenu. Le recours à un expert-conseil ne garantit pas que quelqu'un sera embauché.
Engager des cadres supérieurs de grandes entreprises	• Utilisez des descriptions de poste. • Assurez-vous d'avoir une bonne structure en place. • Posez-vous les questions suivantes : - Existe-t-il des différences de culture entre les petites entreprises et les grandes? - L'intéressé peut-il effectuer la transition? A-t-il les qualités nécessaires? - Possède-t-il les compétences nécessaires? - Pourra-t-il s'adapter à une entreprise plus petite? - A-t-il été évalué de manière adéquate lors de son recrutement? • Les États-Unis comptent un grand nombre de cadres expérimentés.
Engager des jeunes	• Ayez recours aux programmes coopératifs. • L'apprentissage doit débuter dans les écoles et les collèges. • Comment l'industrie devrait-elle collaborer avec les universités pour s'assurer que les étudiants (surtout les scientifiques) acquièrent les compétences nécessaires? • La patience est de mise avec les jeunes employés. • Les CV ne sont pas utiles pour obtenir un emploi.

Motivation et fidélisation du personnel

Savoir garder les bons employés est aussi important que de savoir les recruter. Le résultat est double, car plus le taux de fidélisation du personnel clé est élevé, plus il sera facile d'engager d'autres bons employés. Il faut, dans cette optique, créer un bon milieu de travail et un climat de confiance où l'orientation de l'entreprise est claire et stimulante. Les entreprises doivent offrir aux employés des possibilités d'avancement, leur confier des responsabilités et les récompenser en conséquence.

Défis	Solutions
Créer et maintenir un bon milieu de travail	• Favorisez un mode de vie équilibré. - Aidez le personnel à concilier sa vie professionnelle et sa vie familiale. - Rendez le milieu de travail plaisant. - Offrez des beignes et du café chaque jour. • Créez un milieu ouvert qui favorise l'échange d'informations. - Adoptez une structure organisationnelle horizontale. • Soutenez un comité social pour promouvoir la productivité au travail et réduire le roulement de personnel. • Organisez chaque année une réunion avec l'ensemble du personnel.
Instaurer un climat de confiance	• La confiance commence au sommet de la pyramide. « J'ai confiance en mes employés. Je ne passe pas mon temps à les surveiller. »
Connaître le point de vue du personnel	• La communication avec le personnel est indispensable, mais difficile. - Ce que les employés perçoivent est une réalité qui échappe à votre contrôle. - Assurez-vous que la communication est interactive. - Internet est un excellent moyen de communication continue. • Les sondages auprès des employés sont des outils précieux, car ils favorisent la rétroaction et le dialogue. - Confiez les sondages à un sous-traitant. Ils ne doivent pas être perçus comme un outil de gestion. - Les sondages devraient avoir lieu tous les six mois. - Demandez aux employés s'ils sont satisfaits de leur travail. - Demandez-leur de décrire les événements critiques dont ils sont satisfaits ou insatisfaits. - Demandez-leur s'ils estiment avoir pris une bonne décision en acceptant de travailler pour vous. • Incitez les employés à vous dire s'ils ne sont pas heureux au travail. Cherchez-leur un autre poste à l'interne. Si c'est impossible, aidez-les à se trouver un emploi ailleurs.

Défis	Solutions
Donner au personnel une idée claire de l'orientation de l'entreprise	• Suscitez l'enthousiasme au sujet de l'entreprise. - Invitez les employés à participer à l'élaboration du plan d'affaires pour qu'ils sachent dans quelle direction s'oriente l'entreprise. - Demandez au personnel d'exploitation de se fixer des objectifs. • Demandez aux employés d'indiquer leur activité la plus rentable et montrez-leur comment elle s'intègre aux objectifs de l'entreprise. • « Nous demandons au personnel clé de fixer ses propres objectifs, puis nous établissons ensemble la valeur financière correspondant à chaque objectif. » • Proposez aux employés une vision cohérente, qui ne change pas chaque jour.
Perfectionnement professionnel	• Les employés doivent avoir l'impression de relever un défi. - Ils doivent avoir un objectif personnel bien précis. • Offrez des possibilités de rotation. • Concevez un outil efficace d'évaluation du rendement. - Consacrez le temps nécessaire aux examens de rendement. • Engagez du personnel dont les compétences sont supérieures aux besoins actuels, puis offrez-lui une promotion. • Assurez-vous d'affecter des fonds à la formation et au perfectionnement. - Encouragez la formation continue. - Financez les cours de MBA pour les principaux cadres. - « Nous offrons un programme de formation annuelle de 40 heures par personne. Je fournis les outils. » - Offrez un éventail de programmes d'une heure par semaine (ISO, santé et sécurité, etc.). - Exigez des employés qui abandonnent un cours qu'ils remboursent une partie des frais. - Mettez par écrit votre politique sur la formation : « J'offre une carrière et non un emploi ».
Récompenser le mérite	• Montrez par vos actions (pas nécessairement sous forme d'avantages pécuniaires) que vous vous souciez de votre personnel. • La reconnaissance des pairs est un élément essentiel de la satisfaction au travail. • Organisez des conférences ou des déjeuners deux fois l'an, pour souligner les réalisations du personnel. • Offrez des cadeaux ou des chèques-cadeaux, pour motiver le personnel et pour récompenser l'effort et le dévouement. - Offrez des cadeaux en nature en guise de primes de fin d'année (p. ex., téléviseurs, chaînes stéréo). - Ne poussez pas trop loin la générosité. • Faites preuve de constance au chapitre des primes et des régimes de participation aux bénéfices; vous susciterez ainsi la confiance du personnel (se reporter à la prochaine section sur les incitatifs financiers).

Rémunération

La rémunération compte naturellement pour beaucoup dans la satisfaction du personnel. Pour les entreprises de croissance, elle comprend un éventail de mesures incitatives destinées à motiver les employés en fonction d'objectifs précis. Cependant, le régime de participation aux bénéfices ne convient pas à tout le monde, d'autant plus qu'il engendre des pressions en faveur de la divulgation de l'information financière à tout le personnel. Les dirigeants d'entreprise de croissance s'intéressent beaucoup aux primes de rendement, sans toutefois s'entendre à ce sujet.

Défis	Solutions
Définir un régime de rémunération adapté à votre entreprise	• Assurez-vous que vous offrez des salaires concurrentiels. • Plus le salaire est modeste, plus l'argent est important. - Offrez des primes en espèces; les employés le méritent et l'apprécient. • Au-delà de 100 employés, il est difficile de gérer des ententes spéciales avec chacun. • Versez 2 à 5 % du salaire de l'employé dans un REER. • Les incitatifs financiers suscitent l'enthousiasme, ce qui est bon pour le potentiel de croissance. - Il est important de ne pas offrir de récompenses trop souvent, car elles n'ont plus l'effet escompté; il n'y a plus d'encouragement à l'effort. - Il est préférable de verser les primes fréquemment (p. ex., chaque trimestre) plutôt qu'à la fin de l'année. Vous renforcez ainsi le lien entre les récompenses et le rendement. - Qu'arrivera-t-il si vous ne pouvez verser de primes l'an prochain? Qu'arrivera-t-il en période de récession? - Offrez des primes différées : « Si vous restez tant d'années, vous recevrez tel montant ». - Les récompenses ne devraient pas être uniformes. À cet égard, le processus d'examen est crucial. Le dirigeant devrait rencontrer le plus grand nombre d'employés possible.
Concevoir des primes de rendement efficaces	• Déterminez les mesures d'évaluation de rendement correspondant à la prime. Par exemple, les employés d'usine devraient être évalués en fonction de la marge bénéficiaire brute et les cadres, en fonction du rendement de l'actif net. • Les critères d'évaluation qualitatifs ou subjectifs peuvent être injustes, et leur élaboration prend beaucoup de temps. Les employés doivent avoir confiance en leur évaluateur. • Pour mesurer le rendement, il faut connaître le point de départ, sinon il est impossible de déterminer les progrès réalisés par l'entreprise. • Les mesures d'évaluation doivent être appropriées aux comportements recherchés. - Le rendement des cadres est plus facile à mesurer. - Les mesures doivent être adaptées à chaque employé. - Les mesures doivent être chiffrables. - Les employés doivent bien comprendre les mesures utilisées. • Il faut parfois plusieurs années pour concevoir un bon régime de rémunération au rendement. Vous devez tirer des leçons de vos erreurs.

Défis	Solutions
Offrir un régime de participation aux bénéfices mutuellement avantageux	• Divulguez l'information financière à tout le personnel. • Déterminez d'avance la fraction des bénéfices que vous verserez dans le régime. - « Je verse 15 à 22 % des bénéfices, selon mes besoins pour l'année suivante. » - « Je verse 10 % des bénéfices après impôts. » - « Je verse 20 %. » - « J'offre un montant forfaitaire qui varie entre 150 000 et 200 000 $. » - Dans une petite entreprise, tout le monde finit par savoir combien vous donnez et à qui. • Un régime de participation différée aux bénéfices peut servir à mettre sur pied un REER. - Il n'est pas nécessaire de divulguer l'information financière aux employés.
Offrir au personnel un régime d'options d'achat d'actions	• Les employés sont moins tentés de partir s'ils possèdent des actions et participent à la gestion de l'entreprise; ils partagent la croissance et le risque. • Les actions fictives constituent une motivation à long terme.

Compétences générales

Les compétences générales ou les aptitudes sociales sont sans doute la plus importante lacune de la formation dispensée aux futurs cadres au Canada; elles sont pourtant indispensables pour comprendre les besoins et les motivations du personnel. Ce constat s'applique tout particulièrement aux diplômés universitaires en sciences. Les chefs d'entreprise ont donc souligné la nécessité d'aider les employés à se forger une image compatible avec leur perception par l'employeur.

Défis	Solutions
Cerner les besoins en matière de compétences générales	• Avec l'expansion géographique, la gestion des ressources humaines revêt encore plus d'importance. • Si vous traitez le personnel avec respect et intégrité, il vous en sera reconnaissant. • Il vous incombe d'inculquer des aptitudes sociales aux scientifiques, car les universités n'assument pas ce rôle • Les nouveaux employés d'âge mûr (plus de 40 ans) peuvent être réfractaires à un changement de culture.
Harmoniser l'évaluation des employés par l'entreprise et l'image qu'ils ont d'eux-mêmes.	• Il est difficile de communiquer avec les gens qui ont une piètre image d'eux-mêmes, parce qu'ils ne se perçoivent pas comme les autres les perçoivent. Par conséquent, toute discussion avec eux tend à les aliéner. - Recrutez des gens pour participer à l'évaluation des forces et faiblesses des employés, de manière à faciliter l'auto-évaluation. - Une auto-évaluation juste permet aux employés de mieux s'entendre, puisqu'ils se rendent compte qu'il ne s'agit pas d'un conflit personnel, mais d'un conflit de personnalité. - Établir des profils de personnalité est une bonne idée. → *True Colours* offre un cours d'une demi-journée. La personnalité est illustrée par des couleurs : vert pour les technophiles, bleu pour les tendres, or pour les entrepreneurs et orange pour les gens à l'esprit créatif. → Il existe des modèles semblables sur la gestion du stress. - Recrutez quelqu'un pour gérer le processus d'évaluation, afin de pouvoir vous concentrer sur votre activité principale. → Déterminez le poste, élaborez des exigences souples et faites appel à une agence de recrutement.

Planification de la relève

Aucun leader ambitieux n'aime planifier sa succession, mais il s'agit d'une étape importante qui assure la longévité de l'entreprise et prépare le terrain pour la relève.

Défis	Solutions
S'attaquer à la planification de la relève	• Qu'arriverait-il si vous mouriez demain? - Un plan de relève est essentiel : « Planifiez avant de partir ». - « Nous prenons de l'expansion et nous n'avons aucun plan. Ça me fait très peur. » • Si les cadres fonctionnels d'une entreprise sont compétents mais que personne ne peut remplacer le chef de la direction, il faudra, au moment de la succession, vendre l'entreprise ou engager un autre dirigeant (ce qui peut être coûteux). • Procurez-vous une assurance temporaire : elle paiera les dettes à la vente de l'entreprise. - « Qu'est-ce que je ne veux pas donner au gouvernement? »
Choisir le successeur idéal	• La personne la plus apte à succéder au chef d'une entreprise « durable » y travaille déjà et s'est imprégnée de sa culture. • Créez une bonne équipe, et assurez-vous d'avoir un adjoint solide. - Si vous êtes propriétaire unique, trouvez un bon gestionnaire. - Conservez assez de contrôle pour continuer à prendre des décisions. • Il est important de s'adjoindre des personnes compétentes, qu'elles soient ou non membres de la famille. - Voulez-vous travailler avec les membres de votre famille? • Il est bon de consulter un expert et de retenir le meilleur candidat.

One world.
One firm.

Le spécialiste du droit à l'échelle mondiale grâce au savoir-faire local

Depuis 1949, Baker & McKenzie a su bâtir au fil des ans un cabinet d'avocats d'envergure mondiale. Aujourd'hui, avec 61 bureaux dans 35 pays, nous exerçons nos activités dans les plus grands centres financiers et commerciaux du monde, ce qui nous donne une représentation géographique sans précédent. Nos bureaux, où travaillent des avocats compétents, recrutés sur place et au fait des pratiques commerciales et juridiques de leur marché et de leur région, forment un réseau mondial intégré. Souple et informé. Mondial par son envergure. Local par sa présence. Branché.

BCE Place, 181, rue Bay, bureau 2100, Toronto (Ontario) M5J 2T3
Associé directeur : Edward Kowal (416) 863-1221
www.bakerinfo.com/toronto

BDC
Business Development Bank of Canada
Banque de développement du Canada

La BDC est la banque de la petite entreprise. Elle joue un rôle de chef de file dans la prestation de services financiers novateurs et de services de consultation axés sur les résultats aux PME canadiennes.

Offrant des modalités de financement originales et le capital de risque qu'il faut pour soutenir une entreprise à n'importe quel stade de son développement, la BDC possède les outils nécessaires pour répondre aux besoins des entrepreneurs intéressés par la croissance, en accordant une attention particulière aux entreprises des secteurs émergents de l'économie et aux entreprises exportatrices.

Plaque tournante et catalyseur des activités des petites entreprises au Canada, la BDC organise des conférences, des séminaires sur la formation de réseaux, des Foires-info, la Semaine de la PME et les Prix aux jeunes entrepreneurs.

50, rue King ouest, bureau 100, Toronto (Ontario) M5H 1J9
Brian Conrad, directeur de l'exploitation. Téléphone : (416) 954-5429. Télécopieur : (416) 954-5009
Simone Desjardins, vice-présidente principale et directrice régionale, Toronto (416) 952-1626

CHAPITRE 5

Gérer la supercroissance

Au cours d'une séance de groupe, trois participants nous ont donné leur point de vue sur la gestion d'une croissance extrêmement rapide. Ce sont Heidi Lang de TMG Transatlantic Marketing Group, Ashraf Dimitri de Oasis Technology Ltd. et Paul Russo de Genesis Microchip Inc., tous fondateurs et chefs d'entreprise; leurs profils sont présentés au début du rapport. On trouvera dans le présent chapitre leurs observations sur les ressources humaines, la gestion, les stratégies et le financement. Nous rapportons aussi les observations formulées au cours de la séance par d'autres dirigeants d'entreprise; ceux-ci ne sont pas désignés par leur nom mais par PDG. L'animateur du débat était John Williamson de Deloitte Touche.

- Ressources humaines 59
- Gouvernance 60
- Stratégies 61
- Financement 62

La foire aux idées

Les trois participants s'entendent sur l'importance d'offrir une bonne formation au personnel et de s'assurer que les cadres réussissent la transition vers une démarche de gestion appropriée à la nouvelle taille de l'entreprise en croissance. Deux d'entre eux croient ardemment qu'il est bon de donner des actions de l'entreprise aux employés (en particulier dans le secteur de l'informatique) et de leur divulguer l'information financière qui leur permettra de suivre l'évolution de la valeur de leurs actions.

Formation du personnel

Ashraf Dimitri : Investissez dans la formation du personnel. Vous n'avez guère le choix. D'après mon expérience, il faut 7 à 8 mois pour qu'un employé devienne productif. Oasis offre un programme de jumelage ou de mentorat. On peut voir la différence au bout de quatre mois.

Heidi Lang : La motivation du personnel est un problème. Le recrutement aussi. Il faut investir dans la formation, le perfectionnement et les séminaires. Expliquez aux employés quelles sont leurs responsabilités et ce que cela représente. Ne vous contentez pas de leur indiquer le titre de leur poste. C'est vous le responsable de la gestion. Trouvez des solutions.

John Williamson : J'ai participé au démarrage d'une entreprise en Europe de l'Est. Les employés avaient besoin de formation et je leur ai demandé de quel type de formation ils avaient besoin. Ils se sont formés entre eux, forgeant ainsi une saine concurrence. Je venais de créer une culture axée sur l'entraide et la communication.

Divulguer de l'information névralgique au personnel

Ashraf Dimitri : On ne soulignera jamais assez l'importance de divulguer l'information sur l'entreprise. Communiquez chaque fois que vous en avez l'occasion. À titre de chef d'entreprise, je communique avec mes collaborateurs immédiats, et ils répandent les nouvelles, notamment l'information financière. Il vaut mieux agir ainsi que de laisser courir les rumeurs. Il s'agit également d'une forme de respect envers le personnel. N'hésitez pas à dévoiler les revenus, les bénéfices et les marges brutes qui figurent au bilan. Chaque trimestre, le directeur financier d'Oasis parcourt les états financiers avec les employés.

Paul Russo : En tant que société ouverte, Genesis est tenue de produire des états financiers trimestriels. L'entreprise doit donc être réaliste et raisonnable. On exige plus de transparence des sociétés ouvertes. Notre entreprise est une méritocratie égalitaire. Nous nous donnons une vision et nous nous assurons que chacun obtient l'information dont il a besoin.

Gérer les fusions

Heidi Lang : Ce fut difficile de déléguer, mais je devais embaucher du personnel pour pouvoir prendre de l'expansion. Un conseiller m'a dit un jour de me concentrer sur ce que je faisais le mieux et de laisser les autres faire leur travail. J'ai la chance de pouvoir compter sur des cadres extraordinaires. La croissance amène inévitablement des problèmes. Le personnel en place est-il prêt? Actuellement, Transatlantic a un chiffre d'affaires de quatre millions de dollars. J'ai besoin de gens qui savent gérer une entreprise de 50 millions de dollars. Certains employés travaillent chez Transatlantic depuis le début parce qu'ils ont su s'adapter. D'autres ont dû partir parce qu'ils ne répondaient tout simplement pas aux attentes.

PDG : Je veux que les Canadiens qui travaillent aux États-Unis reviennent au pays. Avec l'exode des cerveaux, nous perdons des créateurs de richesse, des personnes compétentes et expérimentées.

Gouvernance

À mesure que l'entreprise prend de l'expansion, ses dirigeants doivent s'adapter et restreindre leur participation aux activités qui l'ont rendue prospère. Ils doivent aussi former un conseil d'administration, ce qui est encore relativement rare.

Gouvernance

Heidi Lang : Lorsque mon entreprise a franchi le cap des 4 millions de dollars, je savais que je ne pourrais plus tout faire. Comme j'aime le contact avec les clients, j'ai confié l'exploitation à des cadres. Je n'avais pas non plus les compétences nécessaires en gestion financière et en ressources humaines. Je m'y connais davantage maintenant dans ces domaines, mais j'ai bien fait en engageant des cadres compétents. Je sentais que je perdais le contrôle et je ne voulais pas m'occuper des accidents de travail ou de l'assurance-maladie. J'ai donc délégué certaines fonctions. J'ai également engagé des gens pour suivre les dépenses, parce qu'après tout, la rentabilité est aussi importante que la croissance.

Ashraf Dimitri : Après tout, c'est vous le patron. Mais si vous visez l'expansion, vous devrez laisser certaines fonctions à d'autres. Je passe 70 % de mon temps à discuter avec les investisseurs, les clients et les employés. C'est une autre façon de communiquer. Vous donnez le ton. Vous ne mettez pas à profit votre talent si vous vous occupez de l'exploitation. Vous devez également savoir quand les choses ne tournent pas rond – les départs d'employés et la frustration des cadres sont révélateurs.

Paul Russo : La croissance rapide réussit moins bien aux sociétés japonaises parce que tout le monde attend les ordres des grands patrons. En tant que chef d'entreprise, vous devez lâcher du lest et responsabiliser vos employés. Offrez des primes et présentez régulièrement les résultats au personnel. Les investisseurs misent sur vous tant que tout va bien, mais ils vous laisseront tomber si les choses tournent mal. Malgré les hauts et les bas, le chef d'une société fermée reste confiant. En revanche, le dirigeant d'une société ouverte est davantage menacé s'il obtient de mauvais résultats. Vous devez maintenir votre crédibilité auprès de vos investisseurs. Comme chef d'entreprise, je devrais passer la moitié de mon temps à cultiver mes relations avec les investisseurs. Je vends des actions. Je décide avec mon équipe de l'orientation de l'entreprise afin de prendre de l'expansion pour mieux relever les défis. Je ne peux pas m'occuper de la R-D à l'heure actuelle.

Conseil d'administration

Environ 20 % des 50 participants avaient un conseil d'administration (d'après les mains levées).

Ashraf Dimitri : C'est bien d'avoir un comité consultatif, mais vous pouvez toujours l'ignorer. Un conseil d'administration, c'est mieux, car vous avez des comptes à lui rendre. Sans conseil d'administration, une société fermée fonctionne en vase clos. Personne ne vous guide ni ne vous informe des problèmes. Il faut trouver des occasions de rencontrer des homologues, comme dans le cadre de l'Alliance des innovateurs et la Foire aux idées. Vous pourrez ainsi comparer vos succès. Prenez du recul. Des études supérieures en administration peuvent aussi vous aider.

Paul Russo : Les investisseurs ne connaissent pas votre entreprise, mais les plus avertis connaissent les problèmes de gestion et n'hésiteront pas à renouveler l'équipe de gestion. Mettez sur pied un conseil d'administration incluant des investisseurs qui pourront vous aider (p. ex., des chefs d'entreprise à la retraite).

PDG : Notre comité consultatif comprend des clients qui occupent une position stratégique sur le marché. Ils contribuent à accroître les revenus et obtiennent, en contrepartie, des rabais sur les produits. Ils pourraient même prendre une participation dans l'entreprise.

Entretenir des relations étroites avec les clients

Heidi Lang : J'aime prospecter les marchés et être proche des clients, parce que je peux toujours me passer d'un vendeur mais pas des clients. Le conseil m'a dit que je devais consacrer 60 % de mon temps aux ventes et éviter de me disperser.

Ashraf Dimitri: Il m'a fallu du temps pour comprendre que mes clients souhaitaient mon succès parce qu'ils avaient besoin de mon soutien.

Au moment de fixer les objectifs ou d'établir des prévisions, nos trois invités consultent les clients qui sont les mieux placés pour prévoir le rythme de croissance de leur entreprise. Les prévisions de ces clients privilégiés sont systématiquement intégrées à l'estimation de l'infrastructure nécessaire pour soutenir le taux de croissance visé.

Objectifs

Paul Russo : Notre stratégie consiste à optimiser la valeur de l'avoir des actionnaires. Tout ne peut augmenter en même temps : les bénéfices, la clientèle, les marges brutes, etc. Vous devez affiner votre stratégie chaque trimestre.

Ashraf Dimitri : En tant que propriétaire d'une société fermée, c'est vous qui décidez à quel rythme vous voulez prospérer. Je veux qu'Oasis domine son marché. La seule chose qui me fait hésiter, ce sont les clients récalcitrants! Et nous-mêmes. Notre volume d'affaires dépasse nos capacités.

Établir de bonnes prévisions

Paul Russo : Consultez la direction et le personnel. La direction vous renseignera sur la part de marché et l'avantage concurrentiel. Les vendeurs vous indiqueront les échéanciers. Intégrez ensuite les deux. Élaborez un modèle de revenus échelonnable, surtout s'il s'agit d'une société ouverte qui est à la recherche de capitaux américains. Les investisseurs américains veulent que vous dominiez le marché; déterminez la part de marché que vous pouvez absorber d'un seul coup. Vous devez avoir un plan d'affaires et connaître votre infrastructure et vos capacités de fabrication et de financement. Ces renseignements, vous devriez les avoir depuis au moins huit mois. Dans le domaine des microplaquettes, c'est essentiel.

Ashraf Dimitri : À la fin de l'exercice, nous étions toujours heureux de constater que l'entreprise avait pris de l'expansion. La croissance pourrait être plus rapide, mais elle nous détruirait. Il faut être pragmatique. Vous devriez savoir, dans une proportion de 15 à 20 % ce que l'avenir réserve à votre entreprise d'ici un an. Nous comptons 300 clients dans le monde et nous connaissons leur budget avant même de préparer le nôtre. Je peux tous les nommer et je peux vous dire à quel rythme mon entreprise peut croître. Les prévisions sont la dernière étape. J'ai besoin de savoir qui engager. Ne prévoyez pas prendre de l'expansion si vous ne disposez pas des ressources humaines nécessaires. Effectuez un repli ou allez de l'avant en espérant que vous pourrez renforcer votre infrastructure en cours de route.

Heidi Lang : Tout est plus facile quand on est en affaires depuis longtemps. Demandez à vos clients.

PDG : Plus l'entreprise est grande, plus vous avez confiance en vos prévisions. Je prépare trois scénarios : le pire, le moyen et le meilleur, et je me prépare au pire. Cependant, la plupart des objectifs se réalisent d'eux-mêmes. On peut aussi abréger le cycle des prévisions pour en faire un cycle trimestriel.

Financement

Les entreprises en croissance ne semblent pas éprouver de difficulté à trouver des investisseurs canadiens prêts à les financer. Cependant, certains participants ont fait observer que les États-Unis avaient une meilleure infrastructure et, par conséquent, un plus grand nombre d'investisseurs avertis.

Disponibilité du financement

PDG : Dans le domaine de la gestion de l'énergie, les banquiers sont prêts à nous financer.

PDG : Mon banquier m'a conseillé de demander plus d'argent, mais je veux garder le contrôle.

Paul Russo : Prenez l'argent qui vous est offert.

Ashraf Dimitri : Quel contrôle voulez-vous? Le contrôle intégral d'une petite entreprise ou le contrôle partiel d'une plus grande entreprise?

Paul Russo : Avec les entreprises Internet, il y a davantage de capitaux en quête de petites transactions dans la vieille que dans la nouvelle économie.

Banquier : Nous ne semblons pas avoir l'infrastructure nécessaire ici – les gens d'affaires se financent à l'étranger.

Infrastructure d'investissement

Paul Russo : Je suis établi en Californie parce qu'on y trouve une infrastructure d'investissement. J'ai investi dans le démarrage de plusieurs entreprises canadiennes et je veux les voir réussir. À Silicon Valley, les associations de gens d'affaires organisent une activité sociale toutes les deux semaines. Boston n'a pas réussi à devenir une capitale de la technologie de pointe, contrairement à Silicon Valley, en raison du manque d'infrastructure.

Paul Russo : Il y a au Canada de bons analystes en télécommunications et en logiciels, mais les analystes réputés sont peu nombreux dans le domaine des microplaquettes. Sans analystes, il n'y pas d'investisseurs. Le Canada a besoin d'investisseurs dans les sociétés de technologie de pointe à faible capitalisation.

Le point de vue de l'investisseur

Ashraf Dimitri : Je viens de terminer une tournée de trois semaines auprès des investisseurs. Ceux-ci veulent savoir si le marché est assez grand, si nous prévoyons conquérir une plus grande part du marché et si nous possédons la structure de gestion voulue (en clair si le chef de la direction a lâché avez de lest). J'ai dû répondre oui à toutes leurs questions. Après cinq ou six réunions, un investisseur m'a finalement dit : « Nous ne savons pas vraiment dans quel secteur d'activité vous opérez ».
Ne perdez pas votre temps. Acceptez le financement qui vous est offert. Mais gardez à l'esprit les conditions et la prochaine ronde de financement. Si vous obtenez du succès, tout ira bien; dans le cas contraire, les investisseurs américains en capital-risque seront deux fois plus durs envers vous.

Heidi Lang : Vous devez connaître votre plan d'affaires. Les investisseurs tiennent à leur rendement et veulent voir les capacités de l'équipe de direction. Élaborez un plan quinquennal et montrez ce que vous faites pour atteindre vos objectifs. C'est parfois difficile de prouver aux investisseurs que le risque est faible. Cherchez des gens qui investissent dans votre type d'entreprise.

PDG : Nous avons tenu plusieurs rondes. Les investisseurs sont prudents. Tirez le maximum des investissements grâce à vos réseaux et à vos partenaires. Comprennent-ils votre entreprise? Faites affaire avec des investisseurs avertis. Cela en vaut la peine même si le prix à payer est plus élevé.

PDG : Pendant les quatre premières rondes de financement, j'ai misé sur les abris fiscaux des sociétés de personnes et les bons de souscription spéciaux; les fonds de travailleurs devraient constituer la prochaine étape.

Votre banque d'investissement

Paul Russo : Faites appel aux spécialistes des banques d'investissement et aux analystes en placement. Ils ont accès à de nombreux fonds bien nantis. Nous leur avons décrit notre situation et écouté la présentation de ceux qui nous intéressaient. Nous avons ensuite évalué la crédibilité de chacun.

Ashraf Dimitri : Nous avons cherché aux États-Unis le chef de file dans le domaine. Nous avons consulté les services spécialisés et examiné le type d'ententes qu'ils offraient. C'est avant tout une question de confiance : aussi bien celle des clients que celles des banques d'investissement. Recherchez les investisseurs prêts à réaliser vos souhaits.

Évaluation de l'entreprise

Paul Russo : Les banques d'investissement examinent la performance des entreprises comme la vôtre, comparent les ratios et évaluent la demande.

Ashraf Dimitri : Vous pouvez obtenir une évaluation sans difficulté, mais faites attention aux conditions (ils veulent avoir le contrôle et des garanties de rendement).

PDG: *J'ai remarqué* une grande différence entre les évaluations faites au Canada et celles effectuées aux États-Unis. L'évaluation a coûté plus cher aux États-Unis, mais elle était meilleure. Les gens étaient compétents.

Commanditaires

Chartered Accountants of Ontario

Les comptables agréés prêtent leurs services aux grandes entreprises ontariennes comme conseillers externes de confiance ou comme membres clés des équipes de direction.

On retrouve aujourd'hui des comptables agréés au sein des équipes de direction de presque tous les types d'organisme et d'entreprise, aux commandes de leur propre entreprise ou dans des cabinets d'expertise comptable; ils dispensent leurs services aussi bien aux particuliers qu'aux entreprises de toutes tailles.

L'Institut des comptables agréés de l'Ontario (ICAO) est le principal porte-parole de quelque 28 000 comptables agréés et 3 000 étudiants en comptabilité. En collaboration avec d'autres instituts de comptables agréés au Canada, l'ICAO élabore des normes et des programmes nationaux qui ont valeur d'exemples dans le monde entier.

Institut des comptables agréés de l'Ontario
69, rue Bloor est, Toronto (Ontario) M4W 1B3
Téléphone : (416) 962-1841, poste 269. Télécopie : (416) 962-8900
Kevin McGuire, directeur associé des affaires gouvernementales

PROFIT

Profit, La revue des Entrepreneurs canadiens, est fière de commanditer la Foire aux idées 2000. Destinée aux propriétaires d'entreprises, PROFIT est une revue spécialisée dans le domaine de la gestion, qui offre en exclusivité à ses lecteurs une information qu'ils pourront mettre à profit sur-le-champ dans leur vie et dans leur entreprise.

Ces gens d'affaires sont à l'avant-garde de la nouvelle économie et PROFIT cherche à les accompagner dans leur démarche en leur proposant des articles exclusifs, des témoignages primés et des analyses.

Nous sommes également accessibles sur Internet. Visitez notre site Web à l'adresse www.profitguide.com pour connaître les toutes dernières nouvelles sur la gestion d'entreprise et obtenir des sources d'inspiration et des conseils géniaux sur le commerce électronique. Vous pouvez aussi vous abonner GRATUITEMENT à nos bulletins électroniques qui traitent des entreprises en croissance, de la gestion, de l'exportation, du commerce électronique et des femmes chefs d'entreprise. Abonnez-vous gratuitement à l'adresse www.profitguide.com/enewsletters.

PROFIT Magazine, 777, rue Bay, 5e étage, Toronto (Ontario) M5W 1A7
Rick Spence, éditeur et directeur de la rédaction, tél. : (416) 596-5016
Site Web : www.profitguide.com

BANQUE ROYALE

La Banque Royale est la principale institution financière canadienne desservant les industries des sciences et des technologies (IST). La Banque Royale et ses filiales (Trust Royal, RBC Dominion Valeurs Mobilières, Assurances RBC, Actions en direct Banque Royale et Royal Bank Ventures Inc.) forment un réseau de spécialistes IST qui offrent des services répondant à tous les besoins des particuliers et des entreprises.

L'équipe de la Banque Royale offre un service attentionné, des solutions innovatrices et un accès en réseau à près de 6 000 clients œuvrant dans les secteurs suivants : médias et divertissement, technologie de l'information, matériaux et fabrication de pointe et sciences de la vie et soins de santé.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'initiative IST de la Banque Royale, visitez notre site Web à l'une des adresses suivantes : www.banqueroyale.com/ist ou www.royalbank.com/kbi.

1, rue Richmond ouest, 8e étage, Toronto (Ontario) M5H 3W4
Kathy Jeramaz-Larson, adjointe, Industries des sciences et des technologies, (416) 974-6391, kathy.jeramaz-larson@royalbank.com

À pas de géant – fusions et alliances

Il est rare, de nos jours, qu'une entreprise ne doive sa croissance qu'à ses propres ressources. Dans la plupart des cas, les entreprises cherchent maintenant à forger des partenariats ou des alliances avec d'autres sociétés aux intérêts ou aux ressources complémentaires. Ces démarches mènent parfois à une fusion, mais souvent, les deux partenaires demeurent indépendants et signent une entente visant une forme de coopération, qu'il s'agisse d'un contrat de licence, d'approvisionnement ou de distribution, pour ne citer que quelques-unes des possibilités. Il s'agit quelquefois d'une alliance financière, ayant pour but notamment de trouver un investisseur ou d'émettre des actions dans le public (placement initial). Enfin, les participants ont observé qu'on procède parfois à l'inverse, avec la vente d'une division ou de toute une entreprise; les principes d'achat et de vente comportent de nombreux points communs.

- Placement initial 66
- Fusions 67
- Alliances 70
- Vente de l'entreprise 76

La foire aux idées

Placement initial

Tel que l'ont démontré nos invités au chapitre 1, un placement initial suscite beaucoup d'émotions. Voici, à ce propos, quelques conseils pratiques ainsi que des observations tirées du vécu.

Défis	Solutions
Avantages	• Une émission d'actions dans le public ouvre la voie à des placements privés et à du financement de second rang. • Vous disposez désormais de deux instruments pour les acquisitions : des liquidités et des actions. • Les options d'achat d'actions améliorent le maintien de l'effectif.
Inconvénients	• Certains coûts augmentent : - les entreprises privées perdent certains avantages fiscaux; - les frais de vérification sont plus élevés pour compenser l'augmentation du passif, des frais de courtage et des redevances sur les opérations de change. • La direction doit consacrer du temps à la gestion des communications avec les actionnaires. • À la suite d'un placement initial, la plupart des chefs d'entreprise et des cadres conservent 70 à 80 % du capital. Le flottant modeste irrite les courtiers, car personne ne peut acheter de grandes quantités de titres. • Il faut divulguer des résultats financiers à la concurrence, mais ce n'est pas si grave.
Solutions de rechange	• Les investisseurs ont des horizons temporels différents mais veulent tous tôt ou tard des liquidités. - Les clauses d'indexation sur les bénéfices futurs peuvent rapidement s'avérer désavantageuses • Les entreprises ne peuvent pas toujours compter sur le financement traditionnel. Il est étonnant de voir toutes les autres sources de financement qu'on peut trouver avec un peu de créativité. • Apprenez à bien vous connaître; soyez persévérant et persuasif. • Certaines entreprises ont recueilli des fonds grâce à un régime d'actionnariat des employés, sans émettre d'actions dans le public. • Les actions sont admissibles aux REÉR.
Gestion du processus	• Trouvez un preneur ferme : choisissez-le en fonction de l'ampleur de l'opération. - Le preneur ferme récolte un pourcentage du montant recueilli. • Il y a aussi des frais fixes (honoraires d'avocats et de comptables), et des coûts liés à l'organisation par le preneur ferme d'une tournée de présentation qu'effectuent normalement le chef de l'entreprise et son directeur financier à l'intention des investisseurs analystes. • Fixer le prix d'émission des actions fait une grande différence : comparez votre entreprise à d'autres sociétés ouvertes et calculez la fourchette des cours.

Fusions

Les fusions, qu'il s'agisse de l'achat ou de la vente d'une entreprise, chambardent tout ce que vous aviez bâti. Au cours des séances portant sur les fusions, les chefs d'entreprise ont beaucoup insisté sur la nécessité de bien se préparer à l'avance, de faire des choix judicieux et de négocier avec le plus grand souci du détail. Une fusion réussie permet une meilleure pénétration des marchés intérieur et international et favorise une croissance durable.

Défis	Solutions
Avantages d'une fusion	• Une fusion aux États-Unis constitue un bon moyen de percer le marché américain; il faut souvent une adresse aux États-Unis. • Renforcement de la croissance. • Élimination de la concurrence. • Augmentation des bénéfices. • Une fusion peut combler certaines lacunes dans les ressources ou la clientèle de votre entreprise. • Il est assez rare qu'une seule personne puisse diriger une entreprise aux différentes étapes de sa croissance. Une fusion amène de nouveaux dirigeants et de nouvelles compétences. - « Nous ne cherchions pas à être un fournisseur, mais un partenaire, afin que chacune des parties jouisse d'une crédibilité et d'une image de marque meilleures, ce que nous avons obtenu en échange de capitaux » • Une fusion peut aider à se constituer des réserves liquides en prévision d'une éventuelle récession. - Le montant exact des capitaux nécessaires à une fusion dépend de votre objectif, un placement initial ou un rachat. - Un partenaire stratégique sera prêt à surpayer pour une entreprise.
Inconvénients d'une fusion	• Exige énormément de temps de la part des cadres supérieurs. • Entraîne une perte de maîtrise. • Précipite une transformation de la culture de l'entreprise.
Savoir quand choisir une autre voie	• Une personne s'est lourdement endettée en investissant dans le capital de savoir pour accroître la capacité de conception de son entreprise et en faisant l'acquisition d'usines satellites au moyen de fusions à marge plus élevée. Que peut-on lui conseiller? - Des participants lui ont suggéré de former un partenariat avec un investisseur en capital-risque.
À quoi faut-il s'attendre?	• Préparez-vous à vous libérer pendant une période de six mois à un an pour pouvoir mener le projet à bien. • Soyez prêt à dépenser au moins un million de dollars en frais divers et à retenir les principaux actionnaires pendant trois à cinq ans.

Défis	Solutions
Évaluation de l'entreprise	• Soyez réaliste quant à l'évaluation des entreprises privées. Les évaluations publiques s'appliquent aux sociétés ouvertes. Attendez-vous à un escompte. • Seuls les gains comptent. La valeur repose sur les bénéfices.
Protection de l'actif	• Signez toujours un accord de confidentialité avant de négocier avec un partenaire éventuel. - Ce n'est pas toujours suffisant. Vous devez donc bien savoir à qui vous avez affaire. L'honnêteté est essentielle. On ne peut pas toujours minimiser tous les risques. • Pour vous prémunir contre le passif éventuel, vous pouvez acheter tous les éléments d'actif d'une entreprise au lieu de l'entreprise elle-même. - Il est important de se munir à l'avance d'une convention d'actionnaires. - Bien qu'importantes, les clauses de non-concurrence sont difficiles à appliquer. - La convention doit être très bien structurée. Prévoyez-y des recours. - Parez à toute éventualité. Si l'on s'entend d'avance sur toutes les ramifications, on évite beaucoup de confusion lorsque l'une des parties ne respecte pas ses engagements. - Prévoyez une clause de rachat selon une formule précise. • Demandez une vérification judiciaire. Si le partenaire éventuel s'y oppose, annulez l'opération. - Retenez les services d'un vérificateur judiciaire professionnel. - Inspectez la marchandise.
Recours à des conseillers professionnels	• Il est utile de faire appel à quelqu'un qui a l'expérience de ce type d'opérations; autrement, vous ne pouvez vous fier qu'à des ouï-dire. • Tout repose sur les conditions de rémunération. • Il est probablement préférable que votre conseiller en sache plus sur les acheteurs que sur votre entreprise. Vous pouvez ainsi lui fournir les renseignements voulus. Il doit vraiment bien comprendre la mentalité et les enjeux des acheteurs. • Un professionnel impartial de l'extérieur voit souvent des choses que vous ne remarquez pas. • L'opération doit rester confidentielle au sein votre entreprise.
Éléments d'une fusion réussie	• De solides champions des deux côtés. • Assurez-vous que les valeurs et les cultures des deux entreprises sont compatibles. • Assurez-vous d'avoir les mêmes intérêts que la personne avec laquelle vous faites affaire. • Le respect mutuel est indispensable. • Ayez conscience de la valeur de votre entreprise. • Connaissez bien vos objectifs. • Adoptez la bonne attitude. • La taille de l'entreprise compte si vous envisagez un placement initial.

Défis	Solutions
	• Assurez-vous de la loyauté des personnes clés et réglez toutes les questions en litige au sein de l'entreprise avant d'entreprendre les démarches. • Au-delà de l'argent, une fusion parfaite crée des synergies. • La capacité de traiter avec la banque représente parfois un avantage lors de l'achat d'une entreprise. Le financement intermédiaire consiste en une injection de capitaux sans cession de capitaux propres. Il faut pour cela que l'information circule librement entre l'entreprise et la banque. • La meilleure façon de protéger votre actif dépend des éléments à protéger. (p. ex. procédés techniques, personnes clés, compétences). • L'imitation est monnaie courante. Il incombe à chaque entreprise de relever ses critères de qualité pour minimiser les conséquences.
Faire des affaires aux États-Unis	• Un chef d'entreprise a découvert aux États-Unis, dans son secteur, des entreprises milliardaires dont il n'avait jamais entendu parler. • « Notre entreprise avait pressé le citron jusqu'au bout. Nous n'avions plus d'autre choix que le partenariat ou l'alliance ». • Une vente de 10 millions de dollars nécessite parfois moins de temps et d'effort qu'une vente de 100 000 $. • Le marché canadien a tendance à évaluer la performance après coup, tandis qu'aux États-Unis, on semble plus prospectif de ce côté. • Les Américains considèrent les Canadiens comme des gens honnêtes, instruits et semblables à eux, quoiqu'un peu plus lents en affaires. - Les Américains ne semblent pas du tout s'intéresser à nous.
Fusions avec des entreprises étrangères	• Si on veut faire des affaires au Texas, il vaut mieux connaître la musique country et aimer le bifteck. • Il est essentiel de connaître la réglementation en vigueur à l'étranger. • Hors de l'Amérique du Nord, la culture politique et les liens personnels sont aussi importants que tout le reste. - L'économie du Salvador est florissante et propice aux affaires. • Il est préférable de s'allier à quelqu'un qui connaît le marché local.

Alliances

Une alliance peut être une entente très officieuse sur l'échange d'information ou un contrat de coopération détaillé visant la réalisation d'objectifs communs. Chaque alliance est différente. La création d'une alliance stratégique doit donc absolument reposer sur certains principes. Les chefs d'entreprise recommandent de se préparer bien à l'avance, de jeter des bases solides grâce à des valeurs et objectifs communs et de bien comprendre les avantages et les risques pour les deux parties.

Défis	Solutions
Choisir le bon moment	• Il vaut mieux acquérir des compétences lorsque le marché est prospère et renforcer les compétences lorsqu'il est morose.
Déterminer le type d'alliance qui convient le mieux à l'entreprise	• Les alliances de marketing conviennent aux entreprises ayant des produits ou des fournisseurs complémentaires. Peu risquées, elles offrent deux fois plus de visibilité sur le marché et créent plus de débouchés. - Ces alliances peuvent prendre la forme de programmes de formation. Un établissement vinicole a organisé une visite guidée et donné une leçon de vinification à des employés de la LCBO. Ils connaissent maintenant mieux le vin et cet établissement. - Une entreprise perfectionne des produits Rubbermaid existants. Rubbermaid l'a autorisée à développer un nouveau produit pendant un an avant de le reprendre. Ce rapport fondé sur une entente officieuse doit être rétabli par suite de l'absorption de Rubbermaid par une autre société. • Les alliances avec les clients conviennent lorsque les produits du fournisseur et du client sont complémentaires et que les deux parties y trouvent leur compte. - Proposez aux clients d'assumer une partie des frais de R-D en échange de droits exclusifs sur un produit de pointe. - Lorsqu'un client exige une réduction de prix, le fournisseur doit savoir quand refuser et se défaire du client. - Les alliances verticales sont une forme d'alliance avec les clients : par exemple, un fabriquant de verre investirait dans une unité de production de confitures afin de vendre plus de contenants. - Un chef d'entreprise a signé un contrat de cinq ans avec un client en échange de la mise à niveau de son matériel. - Un fabricant de nourriture pour animaux familiers a refusé l'offre d'achat d'un des géants de son secteur, car il aurait dû harmoniser ses méthodes de fabrication avec celles de l'autre entreprise, ce qui aurait abaissé la qualité de son produit et nui à sa marque. • Alliances avec les fournisseurs - Passez une commande importante auprès d'un partenaire éventuel en retour de droits de distribution de son produit.

Défis	Solutions
	• Contrats de licence - Un chef d'entreprise a vendu 20 % de ses actions contre des droits d'utilisation de technologie. Il a profité du réseau de son partenaire qui, en retour, siégeait au conseil, et a racheté ses actions plus tard. • Les alliances avec la concurrence donnent accès à de plus grands projets. - Elles représentent des possibilités de sous-traitance. • Il est important de favoriser les alliances non traditionnelles.
Avantages	• L'époque où l'on faisait cavalier seul sera bientôt révolue. • C'est grâce aux alliances qu'on acquiert la vitesse dont on a besoin. • Les alliances renforcent les atouts d'une entreprise. - Elles permettent d'agrandir rapidement le réseau de distribution. - Elles aident à trouver des clients. → Une alliance stratégique sert généralement à affronter la concurrence sur le marché mondial. - Les alliances permettent d'acquérir des compétences essentielles. - Grâce aux alliances, on peut réunir différentes technologies. → Recherchez des technologies complémentaires. • Il devient de plus en plus difficile de soutenir la concurrence et de résister à l'envie de « passer à l'ennemi ».

Défis	Solutions
Trouver le meilleur partenaire pour une alliance	• Examinez vos listes de comptes clients et de comptes fournisseurs; l'une de ces entreprises pourrait s'avérer un bon partenaire. • Discutez avec des professionnels et des banquiers, notamment : - la Banque de développement du Canada (BDC); - votre avocat et votre comptable; - les associations sectorielles. • Les clients et les fournisseurs sont de bonnes sources. Ils peuvent vous fournir beaucoup de renseignements. - Les fournisseurs peuvent vous aider à trouver de bons employés. - Les disputes avec les fournisseurs sont acceptables.
Tirer le maximum d'avantages d'une alliance	• Acheter une entreprise est plus sûr, mais coûte plus cher. • Au moment de conclure une entente à long terme : - recherchez des marchés à créneaux; - le prix le plus bas n'est pas toujours le meilleur; - nouez des contacts et renforcez vos capacités de service; - mettez-vous en valeur.
Trouver de l'aide pour la formation d'une alliance	• Participez à la Foire aux idées. • Adhérez à l'Alliance des innovateurs. • Assistez à des réunions d'associations sectorielles. • Renseignez-vous auprès d'Industrie Canada. • Trouvez un plan de création d'alliance stratégique. • Effectuez une étude de marché.
Jauger les considérations stratégiques de la création d'une alliance	• Dégagez les éléments d'actif et les fonctions qu'apporte chaque partenaire. - Quelle valeur ajoutée l'alliance vous offre-t-elle? • Renforcez votre crédibilité et tirez-en parti. • Soupesez les risques. • Il faut tenir compte de la taille et des attentes des partenaires. - Lorsqu'une petite entreprise s'allie à une grande, l'inconvénient est que cette dernière s'occupe davantage de son propre produit. Par contre, l'avantage est que la petite entreprise a accès au réseau de distribution de sa partenaire. - Pour traiter avec les grands constructeurs d'automobiles, il faut afficher un chiffre d'affaires d'au moins 200 millions de dollars. À 50 millions, vous êtes au niveau 2. - Les alliances les plus difficiles sont celles forgées avec des entreprises de taille comparable, et surtout des entreprises canadiennes. → La coopération entre les entreprises canadiennes est difficile, car elles ont tendance à se méfier. → Les jalousies entre régions sont plus fréquentes au Canada.

Défis	Solutions
	• Si votre partenaire éventuel ne satisfait pas à vos critères, votre entreprise pourrait en souffrir. • L'éthique est importante. • N'oubliez pas que certains partenaires continuent de faire le tour du marché. - La franchise et l'honnêteté sont extrêmement précieuses. • Le lieu d'implantation est un facteur important dans une alliance. • Les consortiums d'achats peuvent mener à une alliance stratégique. - Il s'agit d'un processus de longue haleine. - Formez un consortium autour d'un objectif commun. - Formez un consortium dans une région à faible concurrence. - Commencez à mélanger tous les ingrédients d'une alliance réussie. → Instaurez la confiance et la coopération, faites adopter des idées, courez des risques, laissez place à l'esprit d'innovation. • Le consortium constitue désormais une alliance stratégique.
Éléments d'une alliance réussie	• Établissez des règles de base dès le départ • Recherchez la synergie. Les deux parties doivent y trouver leur compte. • Les partenaires doivent avoir en commun certaines valeurs fondamentales. • Chaque entreprise doit connaître l'environnement de l'autre. • Les alliances stratégiques peuvent s'avérer très rentables. - Ce que vous fournissez peut constituer votre centre de profit. - Ce que vous fournissez peut réduire les charges de votre allié. • Donnez sans rien attendre en retour. • Favorisez les alliances régionales entre groupes ou entre personnes.
Vérification préalable	• Demandez à discuter avec des clients. • Examinez toutes les plaintes déposées par des clients depuis un an. • Consultez tous les clients qui ne font plus affaire avec le partenaire éventuel. • Faites une enquête auprès d'importants cabinets d'experts-comptables. • Analysez la culture d'entreprise du partenaire éventuel.
Protection de l'actif	• Examinez la situation du point de vue qualitatif plutôt que quantitatif. • Préparez une bonne stratégie de sortie. - Elle vous permet de devenir une division d'un partenaire de taille plus importante ou de réaliser une prise de contrôle inversée. • Discutez de votre technologie - c'est un élément facile à inventorier. • Les listes de clients sont difficiles à inventorier. • Déplacez vos éléments d'actif pour les protéger • Segmentez vos technologies lorsque vous forgez des alliances à l'étranger.

Défis	Solutions
Maintenir et renforcer les liens	• Il faut toujours offrir davantage pour conserver son partenaire. • Votre rapport avec votre partenaire peut être plus précieux qu'un client. Vous pourriez vendre moins cher que votre partenaire simplement pour conclure une vente, mais ce serait peu judicieux à long terme. • Vous devez surmonter votre méfiance. - Développez la relation continuellement. - Instaurez la confiance. - Respectez vos engagements.
Savoir quand protéger l'alliance au moyen d'un contrat	• L'alliance doit faire l'objet d'un contrat aux dispositions précises. - Signez toujours un contrat mais ne vous attendez pas à intenter de poursuites. - N'oubliez pas que les partenaires d'alliances sont des humains et qu'ils peuvent changer. - Un chef d'entreprise dont le partenaire dans une entente officieuse a été absorbé par une autre société aux méthodes très structurées, doit maintenant décider si le jeu en vaut toujours la chandelle. • Il est rentable à longue échéance de bien fixer les conditions d'une entente conclue avec des experts-conseils ou des partenaires. - En particulier, définissez des conditions en ce qui a trait au débauchage. - Une autre solution consiste à exiger le paiement de droits pour chaque employé débauché. Une fois l'acte commis, il est difficile de revenir en arrière sans provoquer le ressentiment du nouvel employé. Cependant, on passe un message clair à tout le reste du personnel.
Forger des alliances internationales	• Les alliances internationales : - atténuent les risques que comportent les affaires à l'échelon international; - ouvrent l'accès aux marchés étrangers; - étendent les activités à une autre culture, une autre langue, etc. → Exemple : les pays d'Europe de l'Est accusaient un retard sur le plan informatique. Un chef d'entreprise a acheté de vieux ordinateurs ici, les a remis à neuf et les a vendus là-bas à profit. Il avait cependant besoin de partenaires sur place pour la gestion et les ventes. - Une coentreprise peut offrir des programmes d'échange aux employés, ce qui constitue une importante source de motivation. - Les droits d'importation créent des occasions d'arbitrage. - De nombreux pays offrent des incitatifs fiscaux. • Si votre entreprise croît rapidement, vous devez déterminer combien de temps il faudra à la concurrence pour s'intensifier et au produit pour s'imposer. Cependant, votre croissance durera plus longtemps si vous exportez votre technologie en Chine.

Défis	Solutions
S'informer sur les alliances internationales	• Le gouvernement peut être d'une aide inestimable. - Adressez-vous à la section commerciale d'une ambassade canadienne. - Le gouvernement a aidé un chef d'entreprise en voyage d'affaires en Australie à prendre contact avec des partenaires et à effectuer des recherches. - L'un des programmes de la Société pour l'expansion des exportations subventionne un projet de recherche pour les alliances internationales. - Faites appel aux connaissances du gouvernement, pas à son argent. - Le gouvernement fournit généralement des renseignements utiles sur : → les projets antérieurs de coentreprise qui ont réussi; → les partenaires éventuels. • Étudiez le marché - Des études ont démontré qu'un produit offert à 600 $ CAN à Ottawa était trop cher pour ce marché, mais que le même produit offert à 600 $ US à Chicago se vendait bien. Les études de marché sont essentielles.
Protéger son actif dans une alliance internationale	• Veillez à ce que le produit/procédé soit difficile à copier, surtout en Extrême-Orient. La Chine se targue de copier les procédés japonais. • Les lois des autres pays étant différentes, il est plus difficile de se protéger. La Société pour l'expansion des exportations peut prodiguer quelques conseils à ce chapitre. • Gérez bien vos efforts. Renforcez les liens avec le client ou abaissez les coûts, pour empêcher votre partenaire de vous exclure ultérieurement. • Vos rapports avec le ministère qui vous met en contact avec des partenaires commerciaux peuvent être précieux. • Certains craignent que leur partenaire découvre tous leurs secrets, puis les laisse tomber pour leur faire concurrence. → « Dans une alliance, on est toujours avantagé sur un plan et désavantagé sur un autre. Il faut décider du produit essentiel à protéger. »
Implanter une usine à l'étranger	• En raison d'entraves au commerce, comme les restrictions à l'importation, il faut souvent ouvrir une succursale à l'étranger. Des partenaires locaux peuvent vous aider à la mettre sur pied et à l'exploiter. • Si vous trouvez un créneau prospère sur un marché étranger, préparez-vous à construire une usine dans le pays en question. Au fur et à mesure que votre créneau se développera, les entreprises étrangères commenceront à vous faire concurrence, et il est généralement avantageux de produire sur place.

Vente de l'entreprise

La rançon de la croissance est qu'il faut savoir quand s'éclipser. Il arrive qu'un chef d'entreprise cède les rênes à la suite d'une acquisition ou d'une fusion, mais la vente de l'entreprise demeure la « stratégie de sortie » la plus répandue. Cependant, pour les dirigeants orientés vers la croissance, cette solution, si elle est seulement envisagée, est rarement bien gérée. Les participants ont offert quelques judicieux conseils stratégiques sur l'éventualité de quitter l'entreprise qu'ils ont bâtie et sur le moment propice pour le faire.

Défis	Solutions
Savoir quand rester et quand tirer sa révérence	• Bon nombre de propriétaires d'entreprise ne songent jamais au moment de partir. Les investisseurs en capital-risque prévoient certaines mesures de temporarisation (de 3 à 5 ans), ce que devraient également faire les entrepreneurs lorsque la valeur de l'avoir des actionnaires est à son maximum. Cependant, des raisons sentimentales les empêchent souvent de vendre, ce qui gruge la valeur de l'avoir des actionnaires. • Il est recommandé de vendre de gros morceaux de l'entreprise à un gestionnaire de fonds, pour éviter d'ébranler le marché.
Mettre une entreprise en vente	• Accordez-vous un an pour la planification. C'est le délai nécessaire à la conclusion d'une vente. • Assurez-vous que l'entreprise est saine. • Organisez tous les contrats importants. • Mettez sur pied un conseil d'administration externe. • Mettez tous vos contrats par écrit. • Signez des ententes sur les conditions d'emploi avec votre personnel clé. • Rédigez une convention d'actionnaires. • Protégez votre propriété intellectuelle. • Réglez toutes les questions en litige. • Assurez-vous que les contrats ne peuvent être résiliés si l'entreprise change de mains. • Gérez bien vos professionnels. • Nommez un chef d'équipe. • Définissez vos critères d'évaluation pour chaque division.
Réaliser la vente de l'entreprise	• Identifiez des acheteurs cibles. • Négociez avec les dirigeants. • Signez des accords de confidentialité. • Procédez à une vérification préalable normale. • Signez une lettre d'intention (non-exécutoire). • Négociez l'entente contractuelle, y compris les traitements fiscaux, etc. • Appliquez-vous à conclure la vente.

Commanditaires

CANADIAN CDNX VENTURE EXCHANGE

Tremplin des titres canadiens à faible capitalisation

La création du Canadian Venture Exchange fait partie intégrante de la restructuration visant à rendre le Canada plus compétitif sur les marchés financiers mondiaux. Marché national des entreprises émergentes, le CDNX constitue le tremplin des titres canadiens à faible capitalisation vers la Bourse de Toronto. Sa principale fonction consiste à aider les nouvelles entreprises à devenir des sociétés solides et prospères, qui seront bien accueillies parmi les émetteurs d'actions à forte capitalisation concentrées sur les grands marchés.

La gamme d'indicateurs IndexCDNX permet de suivre le rendement du marché du capital-risque. On peut consulter ces quatre indices - qui illustrent les conditions générales du marché et celles des secteurs de la technologie, des mines et des hydrocarbures - sous forme graphique à la page d'accueil du CDNX (cdnx.ca).

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec Don Gordon, directeur de l'expansion commerciale. Tél. : (604) 643-6527. Courriel : dgordon@cdnx.ca.

CDNX Toronto - The Exchange Tower, 6e étage, 2, First Canadian Place, Toronto (Ontario) M5X 1E5 – sans frais : 1 877 236-9482
CDNX Calgary - 10e étage, 300, 5e avenue, S.-O., Calgary (Alberta) T2P 3C4 – sans frais : 1 877 884-2369
CDNX Vancouver - C.P. 10333, 609, rue Granville, Vancouver (Colombie-Britannique) V7Y 1H1 – sans frais : 1 877 883-2369

TSE

Toronto Stock Exchange

La Bourse de Toronto est la principale bourse du Canada et l'une des 10 plus grandes centrales de capitalisation des marchés boursiers intérieurs au monde. Comptant plus de 1 400 entreprises inscrites et enregistrant près de 90 % des opérations boursières au Canada, la Bourse de Toronto se trouve au cœur de l'économie canadienne.

L'un des principaux objectifs de la Bourse de Toronto consiste à fournir aux entreprises les outils nécessaires pour mieux prospérer sur les marchés financiers.

Nous sommes ravis de participer cette année à la Foire aux idées à titre de commanditaire et espérons pouvoir contribuer à la réussite de votre entreprise.

Nous vous invitons à découvrir comment la Bourse de Toronto peut favoriser la croissance de votre entreprise. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec Jim Rausch, directeur de l'expansion commerciale, au (416) 947-4527.

130, rue King Ouest, Toronto (Ontario) M5X 1J2
Site Web : www.tse.com

Gestion des ressources

La gestion efficace de ressources insuffisantes constitue le plus grand défi à relever pour les entreprises en croissance. De par leur nature, ces entreprises sont confrontées à une demande toujours plus grande de personnel et de capitaux. En outre, leur situation stratégique étant en constante évolution du fait de leur croissance rapide, elles doivent être profondément conscientes des tendances actuelles qui marquent leur secteur et leur milieu. Enfin, leur croissance rapide crée un besoin insatiable de financement.

- Se doter des bonnes ressources 79
- Surveiller les tendances 84
- Profiter des possibilités 86
- Se financer 89

La foire aux idées

Se doter des bonnes ressources

La capacité de conserver un bon équilibre entre les besoins et les ressources et entre les atouts actuels et les nouveaux débouchés, et celle de faire fructifier rapidement de nouvelles idées, constituent les principaux ingrédients de la prospérité d'une entreprise à croissance rapide. Le chef de l'entreprise doit donc mesurer avec précision à tout moment les progrès de celle-ci et maintenir l'équilibre dans les ressources afin de répondre à tous les besoins actuels, c'est-à-dire savoir quand acheter ou développer, trouver les bons employés et stabiliser une situation fluide en y intégrant les méthodes voulues.

Défis	Solutions
Surveiller le rendement de l'entreprise	• L'entreprise a besoin d'une infrastructure comptable vous permettant de découvrir les problèmes à temps. - Vous aurez besoin des services d'un CMA, d'un cabinet d'experts-comptables et d'un analyste financier. Faites appel non pas à un simple comptable mais à un comptable en management. Un syndic de faillite sait quoi faire. - L'infrastructure comptable doit être ascendante : → elle doit tenir compte de tous les coûts; → elle est extrêmement difficile à mettre sur pied, mais vous pouvez toujours embaucher un comptable; → elle morcelle l'entreprise et vous aide à comprendre quelle pièce sert le plus et où se situent les centres de profits, etc.; → elle indique la marge brute pour chaque activité; → elle permet de ventiler les coûts par projet, par client, etc.; → elle nécessite le recours à des contrôleurs; → elle permettra de créer « le tableur des tableurs ». • Vous aurez besoin de services d'experts-conseils pour examiner constamment les activités de l'entreprise.
Les plans d'affaires servent à mesurer le rendement	• Les plans d'affaires servent de repères aux fins du contrôle du rendement de l'entreprise. • « Ma banque m'a harcelé pendant cinq ans pour que je produise un plan d'affaires ». • Un plan d'affaires coûte entre 18 000 et 25 000 $. • « À part le recours à un recruteur pour combler un poste clé, le plan d'affaires est la meilleure chose que j'aie faite ». • En l'espace de trois mois, le plan d'affaires a donné corps à l'entreprise et l'a révolutionnée. • Un plan d'affaires signale aux employés votre détermination à mieux structurer l'entreprise.

Défis	Solutions
Trouver le bon équilibre au sein de l'entreprise et à l'extérieur	• Voici quelques critères de mesure de l'équilibre : - l'heure à laquelle vous rentrez chez vous à la fin de la journée; - le nombre de fois que vous jouez au golf dans l'année; - une trésorerie saine (si c'est votre cas, tout va bien); - votre part de marché (il faut parfois laisser passer des occasions d'affaires, même si c'est très difficile); • L'équilibre découle de la connaissance du cycle de vie de vos produits et du fait d'avoir de nouveaux produits prêts, à lancer au bon moment. • La planification favorise l'équilibre, même s'il est rarement possible de tout prévoir. • La seule façon de jouir d'un certain équilibre en affaires est de détenir un monopole. Dans un milieu concurrentiel, la balance des pouvoirs change constamment et crée des déséquilibres. • Les clients ont besoin de changement, ce qui a pour effet de transformer les alliances si elles ne sont pas souples.
Faire appel à un conseil d'administration ou à des conseillers pour trouver l'équilibre	• À peine la moitié des participants à une séance comptaient sur un groupe consultatif informel ou y songeaient; tous croient qu'un tel groupe peut leur fournir des orientations et les aider à trouver un certain équilibre. • Un conseil d'administration interne devrait être composé d'employés de divers services. • Choisissez des employés qui connaissent les différentes fonctions mieux que le chef d'entreprise et l'équipe de direction. • Assurez une rotation au sein des groupes consultatifs afin d'éliminer les « freineurs ». Voilà une bonne raison de constituer des groupes informels. • Dans un récent sondage, certains chefs d'entreprise ont indiqué que la mesure la plus importante qu'ils auraient dû prendre plus tôt était de se doter d'un conseil consultatif.
Travail à l'interne ou à l'externe	• L'impartition du travail gagne en popularité et constitue une solution de rechange à l'embauche de personnel supplémentaire : - la plupart des entreprises impartissent le travail relatif à leur site Web; - la surcharge créée par des experts-conseils qui conçoivent des plans impossibles à exécuter faute de temps et de ressources, est un problème fréquent; → avant d'embaucher un consultant, déterminez si votre entreprise a besoin d'être « encadrée » ou de « passer à l'action ». Si vous ne savez pas quoi faire, choisissez un « pilote »; si vous savez quoi faire mais que vous manquez de temps, faites appel à des gens d'action.

Défis	Solutions
	• Concentrez-vous sur les activités de base et impartissez le reste. - Externalisez le travail si le volume en est élevé, et internalisez-le de nouveau si cette solution s'avère plus rentable. - Maintenez les activités de conception de produits uniques à l'interne; tout le reste peut être imparti. • Les sous-traitants doivent être tenus responsables de leur travail et leur salaire, directement lié à leur rendement réel. • Les services consultatifs offerts par les écoles de commerce rattachées aux universités ont une excellente cote. • Une entreprise ne peut démarrer qu'avec un nombre limité de services. D'ordinaire, une seule personne ou un petit groupe s'occupe de tout. Au fil de la croissance de l'entreprise, son chef ajoute d'autres unités opérationnelles au besoin, bien que cette mesure soit souvent prise trop tard et dans le but de régler des problèmes. - Évitez de créer un monstre avec une trop grande augmentation de l'effectif qui nécessiterait un accroissement démesuré des ventes. • La systématisation de l'entreprise à la manière d'une franchise constitue la clé de la réussite opérationnelle.
Se doter du bon effectif	• Assurez un équilibre entre les capacités et leur utilisation. - Surveillez ce qui se passe lorsque les exigences des postes viennent à dépasser les qualifications des employés. • Prévoyez d'augmenter l'infrastructure des ressources humaines. • Demandez-vous ce qui arriverait si tel ou tel employé quittait l'entreprise. - « Les problèmes ne sont pas liés aux affaires, mais aux gens ». • Sachez reconnaître la nécessité de recycler le personnel de vente. • Parfois, certains cadres peuvent être très compétents mais manquer d'expérience. - Parfois, les employés sont dépassés par leur travail. Ils exécutent les mêmes tâches depuis si longtemps que la routine s'installe et la qualité en souffre. • Le personnel de soutien est essentiel au bon déroulement des activités. • Calculez les bénéfices en dollars par personne. • Offrez une formation polyvalente au plus d'employés possible.
Harmoniser les intérêts du personnel et ceux de l'entreprise	• Présentez à vos employés un plan stratégique triennal et une vision pour les dix prochaines années. Décrivez-y les recettes, les coûts, les résultats visés, les nouveaux marchés et les projets envisagés. • Tenez des séances de réflexion sur les débouchés avec tout le personnel. • Imprimez l'énoncé de mission au verso de toutes les cartes d'affaires • Favorisez les communications bilatérales et faites en sorte que les employés se sentent libres de venir vous parler.

Défis	Solutions
	• Réunissez les employés tous les trimestres, simplement pour que chacun sente qu'il fait partie de l'équipe. - Nommez à tour de rôle un président ou une présidente de réunion (toujours un employé, quel que soit son poste), qui décidera de l'ordre du jour. Les procès-verbaux aident les cadres à assurer un suivi. Tenez les réunions en dehors des heures de travail. N'oubliez pas que le contenu est parfois secondaire. • Communiquez par courriel (même avec les employés du secteur de la fabrication). • Incitez chacun à contribuer à la réussite de l'entreprise. - Les employés veulent que leur équipe réussisse. Vantez leur succès! - Encouragez le personnel à s'exprimer en public et soulignez que le succès découle du travail d'équipe. « Nous n'aurions pu réussir seuls ».
Motiver les employés	• Faites part de vos commentaires immédiatement et en toute honnêteté. • Déterminez les salaires en fonction des normes de l'industrie. • Montrez à tous des exemples concrets d'employés productifs. • Évaluez le degré de satisfaction des employés au moyen de sondages. - Pour donner leur véritable opinion, les employés doivent être assurés qu'on en tiendra compte et que le sondage donnera lieu à des améliorations plutôt qu'à la rétorsion. • Il est difficile de trouver des employés prêts à fournir « ce petit effort supplémentaire ». - Moyens utilisés à cette fin : horaires variables, primes, méthode livre ouvert, participation aux bénéfices. - Ces moyens fonctionnent rarement. Il est question d'éthique culturelle et professionnelle, ce qui a peu à voir avec les bonis et les incitatifs. - Élaborez une culture ou une éthique de travail en vue de guider l'embauche. Un chef d'entreprise recherche des candidats qui se passionnent pour leur domaine d'activité. • Les tests aident à l'embauche, mais les « entrevues cauchemars » s'avèrent parfois un moyen nettement préférable. - Si vous prévoyez faire subir un test aux candidats, passez-le d'abord vous-même ou faites-le passer à vos principaux collaborateurs. Demandez-vous ensuite si les résultats correspondent à ce que vous connaissiez déjà de ces derniers.

Défis	Solutions
Fixer le bon niveau de rémunération	• Faites participer tout le personnel aux bénéfices. • Versez des salaires inférieurs aux taux du marché, surtout aux travailleurs qualifiés, mais offrez des primes liées à des objectifs de rendement (23 % en moyenne). • Effectuez une enquête sur les salaires tous les 6 mois.
Maintenir un équilibre entre les méthodes et les initiatives	• L'entreprise doit adopter de nouvelles méthodes à chaque étape de sa croissance. - Il s'agit souvent d'officialiser certaines méthodes déjà en place. • Les méthodes ne sont efficaces que si le chef de l'entreprise les applique. • Pour mettre en œuvre certaines méthodes, (p. ex., les normes ISO), l'entreprise doit faire appel à un champion à l'interne (normalement, son chef). Ne comptez pas sur des experts-conseils de l'extérieur pour s'en charger à votre place. • La technologie de l'information accroît-elle la productivité, ou ses coûts en capital détournent-ils des fonds normalement consacrés à la production?
Rôle du chef d'entreprise	• Sachez concilier vos fonctions de propriétaire et de cadre dirigeant. • Un chef d'entreprise doit être libre d'assumer les fonctions où il excelle et d'embaucher d'autres personnes pour s'occuper du reste. • Le chef d'entreprise doit déléguer certains pouvoirs : - dressez une liste des tâches d'un chef d'entreprise; déléguez toutes les autres; - déléguez des tâches et pouvoirs lorsque vous vous absentez; - déléguez, tout en assurant un certain contrôle; - agissez de façon proactive avec vos fondés de pouvoir afin qu'ils n'échouent pas; - mettez en valeur les capacités des autres; - définissez vos propres capacités; - adoptez certaines valeurs en vue d'atteindre des objectifs; - prévoyez le rendement. • Gérez votre temps (et la qualité du personnel qui travaille pour vous) en prenant pour acquis que vos activités essentielles changeront tous les six mois. • Il faut parfois dire aux employés : « C'est ainsi et pas autrement. Pas de discussion ».

Surveiller les tendances

Certaines tendances actuelles – par exemple, Internet – sont si puissantes qu'il n'est pas difficile de les suivre, bien que les interpréter soit une tout autre histoire. D'autres cependant, notamment celles relatives à la concurrence, à la technologie et à la clientèle, exigent davantage d'efforts. Se tenir au fait des tendances évolutives est essentiel à la gestion des ressources.

Défis	Solutions
Stratégies d'approvisionnement à l'intention des grandes sociétés	• Les entreprises tendent à réduire le nombre de leurs fournisseurs. • La tendance est aux partenariats plutôt qu'à l'impartition. - Comment lier les clients par contrat : → prévoyez des clauses de non-concurrence ou de confidentialité; → protégez bien vos ressources internes comme les bases de données; → le document lui-même peut être dissuasif.
Stratégies répandues	• La tendance est aux dépenses visant à accroître la part de marché. • L'accroissement de la part de marché n'est pas toujours synonyme de meilleurs résultats nets.
Menaces de la concurrence	• Vous ferez bientôt concurrence sur le marché mondial, si ce n'est déjà le cas. - La concurrence n'est plus limitée au Canada. Elle se trouve à Dallas et ailleurs dans le monde. - « Peu importe votre secteur d'activité, il faut vous considérer comme une entreprise du monde ». - Affrontez la concurrence sur votre propre terrain. • Les entreprises cherchent à dominer leur marché. • « Les affaires et la guerre sont deux choses différentes. À la guerre, le vainqueur peut subir des dommages. Nous devons coexister. » • Plutôt que d'espionner la concurrence pour connaître ses stratégies, élaborez les vôtres (sauf en ce qui a trait aux prix). • « Mon objectif est de vous voler vos clients » • Apprenez à connaître la concurrence. Évaluez ses points forts et ses points faibles : - « Si un concurrent fait son entrée sur le marché, je le saurai trois mois avant qu'il reçoive du matériel. » - Recueillez des renseignements sur la concurrence (par exemple, vous pouvez découvrir les projets de concurrents qui assistent à des congrès pour acquérir du matériel ou se renseigner sur des normes techniques). - Lorsqu'un nouveau concurrent apparaît, il faut craindre qu'il ne vous vole vos employés. • Vous pouvez apprendre auprès d'autres entreprises et de concurrents.
Se tenir au fait des tendances actuelles	• Assistez à des salons professionnels. • Adhérez à des associations sectorielles. • Surveillez les tendances dans les journaux. • Surveillez le marché.

Défis	Solutions

	• Lancez vous-même des tendances, si possible.
	• Discutez avec le personnel de vente.
	• Forgez des alliances stratégiques.
	• Intéressez-vous de près aux fournisseurs.
	• Surveillez la clientèle et la concurrence.
	  - Renseignez-vous continuellement auprès de vos principaux clients sur leurs tendances ou leurs nouveaux besoins.
	  - Concentrez-vous sur la publicité de vos concurrents, etc.
	  - Trouvez la raison pour laquelle vous avez obtenu ou perdu une commande (conception du produit, coûts, etc.).
	• Répétez les actions précédentes, mais sur Internet.
	• Misez sur la recherche et le développement.

La technologie est un facteur déterminant	• La technologie est importante et évolue rapidement. Vous devez vous montrer preste pour ne pas vous laisser dépasser par le changement. • Tenez-vous au fait des changements dans le domaine de la technologie. • Ceux qui se servent de la technologie font de l'argent, mais pas ceux qui la mettent au point. Le mieux, c'est de faire les deux. • Il faut du temps pour former des employés.
Internet est essentiel à la croissance	• Internet facilite les affaires internationales, notamment l'exportation. • La transmission d'information sur Internet pose un problème, car elle s'effectue souvent lentement. Il est important de tenir le matériel à niveau. • L'avènement d'Internet a rendu les clients de plus en plus exigeants. • Internet pose un problème pour les entreprises qui ont signé des contrats de licence un peu partout dans le monde. • Tout est en train de se regrouper sur Internet. • Le lieu d'implantation joue un rôle dans la croissance. • Une mauvaise implantation peut vous causer des problèmes avec les réseaux de communication extérieurs, etc. • Tous les chefs d'entreprise apprennent à utiliser Internet. - Internet peut devenir une passion dévorante. Un chef d'entreprise affirme passer une heure par jour à naviguer pour l'entreprise. • Presque toutes les entreprises en croissance ont leur propre site Web. • Les dispositifs vocaux en direct peuvent s'avérer un outil très puissant pour établir le contact avec les visiteurs de votre site Web. • Une page Web facile à consulter et qui fournit les bons renseignements est plus importante qu'un site tape-à-l'œil, coloré ou très élaboré. • Internet peut vous aider à dépasser la concurrence et à dominer votre secteur d'activité. • Internet sert de plus en plus d'outil de vente. • De plus en plus de gens se sentent assez à l'aise pour acheter sur Internet.

Profiter des possibilités

Les nouvelles possibilités d'affaires commencent par une idée et se concrétisent au bout de plusieurs étapes de préparation, au cours desquelles l'entreprise doit évaluer la résilience de ses systèmes actuels, de sa clientèle et de ses fournisseurs. À chacune de ces étapes, l'organisation en place doit mesurer avec soin sa capacité d'absorber la nouvelle activité, laquelle doit être mise en œuvre rapidement et sans hésitation.

Défis	Solutions
Rôle du chef d'entreprise	• Le chef d'entreprise doit se préparer à profiter des occasions qui se présentent avant qu'elles ne lui échappent. Il peut embaucher d'autres personnes pour s'occuper des activités quotidiennes. • Le chef d'entreprise doit gérer deux volets distincts : la vision d'avenir et les activités quotidiennes.
Recherche d'idées	• Pour trouver des idées, il faut d'abord écouter les clients, prendre connaissance de leurs besoins, puis mettre au point de nouveaux produits. - On peut également s'assurer la loyauté des clients en les faisant participer à la recherche d'idées. • La recherche d'idées réunit de façon exceptionnelle les spécialistes du marketing et du génie. • Les échanges avec la concurrence permettent parfois de réaliser des économies et de trouver des idées. • Faites appel à des spécialistes de l'extérieur pour la recherche d'idées et le prototypage. - Une personne de l'extérieur peut écouter les clients et mettre au point des produits nouveaux ou améliorés qui répondent à leurs besoins.
Transformer les idées en débouchés	• Sachez bien ce que vous voulez et soyez prêt à saisir l'occasion si l'idée qu'il vous faut se présente. - Préparez-vous à percer le bon marché et à servir la bonne clientèle. - Préparez-vous à agir rapidement lorsque la bonne occasion se présente. • Faites d'abord accepter l'idée aux personnes qui seront chargées de sa mise en œuvre. • Trouvez, au sein de votre organisation, un « stratège » qui pourra évaluer le délai nécessaire à la transformation d'une idée en un débouché. Lorsque vous aurez trouvé la bonne personne, cette idée se concrétisera assez rapidement. Le stratège est celui qui réunit les éléments gagnants. • Une promotion tous azimuts peut faire accepter l'idée plus rapidement au sein de l'organisation et ainsi, court-circuiter la bureaucratie.

Défis	Solutions
Profiter des meilleures possibilités	• Élaborer un modèle indiquant les recettes potentielles sur un axe et les coûts sur l'autre. Puis, classez les possibilités selon le rendement le plus élevé. • Une nouvelle idée doit évidemment produire des revenus; et vous devez avoir la certitude que votre entreprise pourra survivre si jamais les choses tournent mal. • Analysez le cycle de vie du produit afin d'en vérifier la stabilité. • Assurez-vous d'utiliser la technologie la plus avancée. - Apprenez à bien évaluer le potentiel d'une nouvelle technologie avant de l'acquérir. • Offrez un produit ou un service que n'offre personne d'autre. • Vous pouvez également vous retrouver en avance sur le marché et devoir le renseigner sur vos produits, ce qui est onéreux. En outre, la concurrence ne manquera pas de s'emparer des renseignements que vous mettrez à la disposition du marché.
Mise en marché accélérée	• Depuis quelques années, la mise en marché s'effectue de plus en plus rapidement; les attentes du marché sont peut-être trop élevées. • Réduisez le délai de démarrage pour les nouveaux produits. - On peut impartir la conception des produits en raison de contraintes de temps. - Prenez les commandes de nouveaux produits, puis accélérez leur mise au point afin de respecter les délais. - Adoptez des méthodes de fabrication juste à temps. • Éliminez les intermédiaires. • Assurez-vous de pouvoir fabriquer le produit adéquatement avant de le mettre en marché. - Prenez le temps de produire vous-même un prototype et donnez la fabrication du produit en sous-traitance. • Toute modification apportée au système opérationnel nécessite une formation supplémentaire • La capacité d'exécuter rapidement la commande du client constitue un facteur clé. • Le choix du moment, la chance et la prévoyance jouent des rôles importants.

Défis	Solutions
Concilier les atouts actuels et les nouveaux débouchés	• Faites participer les clients au cycle de planification. - Faites des clients votre principale préoccupation : portez attention à ce qu'ils demandent. • Choisissez vos clients et vos fournisseurs de manière stratégique, en fonction des objectifs et de l'orientation de leur entreprise. • Il faut savoir quand continuer et quand laisser tomber. • Lorsque les marges sont moins élevées, nous n'avons pas le temps d'examiner d'autres possibilités d'affaires. Il nous est difficile d'ajouter de nouveaux projets au travail déjà en cours. • Faites appel à des sous-traitants afin de limiter les coûts indirects. • Demandez-vous si le nouveau débouché concorde avec votre plan stratégique. Si tel est le cas, que pouvez-vous laisser tomber, au besoin? Les activités de base en souffriront-elles?
Intégrer les nouveaux débouchés au plan actuel	• Il est important de planifier les activités de base et les nouvelles activités à l'aide de points de référence. • Les entreprises devraient élaborer des plans plus approfondis. - « Nous avons conçu un plan d'affaires de 60 pages. Une seule partie de ce plan concerne l'orientation stratégique consensuelle. Le reste concerne sa mise en œuvre. La planification opérationnelle évite bien des surprises. » - « Tous les employés connaissent le plan. Ce n'est plus seulement le mien, mais aussi le leur ». • Une entreprise a trouvé un nouveau débouché dans un secteur semblable à celui où elle œuvrait. « Nous étions plus petits alors et nous avons investi énormément d'efforts dans la mise sur pied de cette affaire, au détriment de notre activité de base. En fait, nous avons pratiquement laissé tomber les deux entreprises en cours de route. Nous ne disposions pas d'un budget suffisant pour mener ce projet à bien. » • Une autre entreprise a ouvert un deuxième établissement et a dû réexaminer ses capacités sur les plans des communications, des réseaux, des ressources humaines, etc. « Le deuxième établissement a fait doubler nos ventes, mais avec le double des commandes, notre service d'expédition n'a pas su tenir le coup en raison des délais d'exécution et des erreurs. La gestion supplémentaire nous a également porté un coup dur. »

Se financer

La plupart des chefs d'entreprises en croissance préconisent l'autofinancement, ou le financement de la croissance à l'aide de fonds autogénérés. D'autres ne peuvent avoir recours à ce type de financement, car le taux de croissance de leur entreprise est trop élevé. Cependant, ils savent tous comment conserver leurs liquidités et traiter avec les investisseurs et les banquiers, malgré la frustration que leur cause cet aspect des affaires.

Défis	Solutions
Planifier en fonction de la croissance	• La planification en fonction de la croissance donne lieu à des pratiques financières non efficientes. • Développer l'infrastructure dès le début permet de réduire certains coûts non financiers, notamment sur les plans de la réputation et du moral.
Autofinancement	• Les avis sont partagés : - La moitié des participants estiment que l'autofinancement convient aux entreprises à croissance contrôlée; - L'autre moitié croient que l'autofinancement ne constitue pas toujours la meilleure stratégie, car il peut anéantir des occasions d'affaires. • Les besoins financiers d'une entreprise et le type de financement choisi dépendent des exigences du marché et de la demande prévue d'un produit. • Il est essentiel de bien peser le pour et le contre afin de choisir entre le financement par actions ou par emprunt. • Il est frustrant de devoir consacrer autant de temps et d'efforts à traiter avec les banquiers, comparativement aux autres aspects des affaires.
Conserver ses liquidités	• Minimisez votre endettement. - L'une des entreprises n'avait aucune dette. - Une autre entreprise a réussi à vendre un nouveau produit assez rapidement pour couvrir tous les coûts, ce qui a éliminé la nécessité de contracter des emprunts. • Constituez-vous une bonne marge d'autofinancement en vendant d'abord les produits des autres. Ensuite, vous pourrez vendre les vôtres. • Si vous emménagez dans de nouveaux locaux, demandez au propriétaire de s'occuper des rénovations et des améliorations, et indiquez systématiquement vos besoins dans le bail. • Utilisez la marge de crédit de vos fournisseurs. • Signez un contrat de location-acquisition. • Faites assurer les créances.

Commanditaires

Export Development Corporation
Société pour l'expansion des exportations

Depuis 1944, la Société pour l'expansion des exportations (SEE) aide les exportateurs canadiens de toutes tailles à croître et à prospérer sur les marchés internationaux. La SEE est la seule institution financière canadienne à offrir exclusivement des services de financement commercial aux exportateurs et aux investisseurs canadiens dans plus de 200 pays, notamment sur les marchés émergents et les marchés à risque élevé. La SEE est une société d'État qui fonctionne comme une institution financière commerciale.

Aucune entreprise n'est trop petite pour exporter ni trop petite pour la SEE.
Les entreprises dont le volume d'exportation annuel dépasse un million de dollars peuvent communiquer avec l'équipe chargée de venir en aide aux nouveaux exportateurs, de 7 h 30 à 20 h (heure de l'Est), au 1 800 850-9626. Les entreprises au volume d'exportation plus élevé devraient communiquer avec l'un des bureaux régionaux de la SEE, au 1 888 332-3320.

150, rue York, bureau 810, Toronto (Ontario), M4W 3N5
Ruth Fothergill, vice-présidente régionale, Ontario
Courriel : export@edc4.edc.ca Site Web : http://www.edc.ca

GROUPE FINANCIER BANQUE TD

DES IDÉES POUR PROPULSER VOTRE ENTREPRISE

Dans le climat commercial actuel, vos besoins peuvent soudainement changer du tout au tout. Pouvoir compter sur une banque dynamique et adaptable n'est pas qu'utile – c'est essentiel. Les services bancaires commerciaux TD adoptent une démarche proactive fondée sur le travail d'équipe afin de satisfaire les besoins de chacun de leurs clients. Grâce à votre expérience unique combinée à nos connaissances spécialisées, nous formons une équipe puissante... une équipe capable de trouver diverses idées qui propulseront votre entreprise.

Au fur et à mesure qu'évoluent vos besoins, le personnel des services bancaires commerciaux TD est déterminé à consacrer le temps, l'énergie et les compétences nécessaires afin de vous aider à réaliser vos objectifs. Nous mettons à votre disposition une gamme complète de produits de base et de produits spécialisés toujours soutenus par notre souci d'offrir des services bancaires sur mesure, notamment du financement à court et à long terme, des systèmes d'information comptable simplifiés, des créances subordonnées, du financement reposant sur l'actif, des stratégies de couverture (contrats à terme de taux d'intérêt et de change), des conseils en matière de placements et de l'aide relative aux placements initiaux d'actions.

Centre TD, 55, rue King Ouest, 38e étage, Toronto (Ontario) M5K 1A2
Martin Lanigan, directeur, services bancaires commerciaux (416) 308-3417
lanigm.tdbank.ca

Intégration de la technologie

CHAPITRE 8

L'innovation technologique transforme la physionomie du monde, mais on ne parle que d'Internet, qui révolutionne l'activité économique et financière. La technologie, qui crée d'énormes possibilités d'expansion commerciale, doit cependant être bien gérée pour aider les employés à s'intégrer au monde numérique et pour permettre aux entreprises de définir les stratégies qui leur conviennent le mieux. Si nous évaluons les multiples avantages de la technologie au regard de nos objectifs et de nos orientations, nous pouvons constater que les avantages dépassent largement les coûts. Néanmoins, tout est matière à amélioration et Internet évoluera encore beaucoup avant de devenir une entité statique (si cela se produit jamais).

- Où Internet nous mène-t-il? 92
- Cyber-débouchés 94
- Enjeux humains 96
- Évaluation des progrès réalisés à ce jour 97
- Analyse des coûts et des avantages 99

La foire aux idées

Où Internet nous mène-t-il?

Tout le monde parle d'Internet! C'est peut-être parce qu'il transforme le modèle d'entreprise que nous suivons depuis 250 ans. Le caractère et l'utilisation d'Internet évoluent si rapidement que la plupart des gens n'arrivent pas à tenir le rythme, en particulier dans le domaine du cybercommerce. Pourtant, il est difficile de déterminer avec précision où nous mènera Internet, sans compter que le battage dont il fait l'objet relègue dans l'ombre de nombreuses autres technologies à l'évolution tout aussi rapide.

Défis	Solutions
Le modèle d'entreprise se transforme	• Internet est à la fois un outil de vente et d'information. • Votre site Web constitue votre carte d'identité. Il crée un lien vivant et actif entre votre entreprise et votre client. • Internet transforme le rôle des intermédiaires; les affaires sont plus directes. - Internet est un circuit de distribution. - Il constitue aussi un circuit de demande : aucun stock nécessaire, on exécute les commandes au fur et à mesure. - Il faut connaître les besoins des clients et y répondre. - Internet ne remplacera pas les distributeurs offrant un service direct. → Mais peut-être que oui, après tout, qui sait? - Examinez votre circuit de distribution. Vous convient-il? - Y a-t-il moyen de le changer ou de le modifier? - Examinez votre matériel : comment les articles se vendent-ils? Nous changerons notre circuit de distribution.
Tenir le rythme d'Internet	• On peut trouver des renseignements plus rapidement qu'en allant, par exemple, à la bibliothèque. - Un mois sur Internet équivaut à 12 mois normaux; « c'est comme la différence d'âge entre les humains et les chiens ». - Tout évolue de plus en plus vite, car les fabricants de logiciels préfèrent traiter directement avec les cyberfournisseurs. Cette façon de procéder créera une main-d'œuvre plus instruite. • La législation commerciale n'est pas modifiée assez rapidement pour tenir compte de tous les changements que suscite Internet. • Malgré tous ses efforts, le gouvernement n'arrive pas à suivre l'évolution trop rapide d'Internet. • La sécurité du commerce électronique demeure un enjeu.

Défis	Solutions
Surestimer Internet comporte certains dangers	• Internet n'est pas la seule nouvelle technologie disponible. • D'autres nouvelles technologies auront une incidence majeure sur nos pratiques commerciales à l'avenir : - les technologies mobiles et sans fil, citrix - la robotique, l'imagerie, l'intelligence artificielle, l'optoélectronique, la fibre optique - le travail sans support papier - les imprimantes couleur - le courrier électronique - les disques compacts lisibles
Cybercommerce	• De nombreux marchés deviennent interactifs (p. ex., ventes aux enchères en ligne) - On peut effectuer des achats en temps réel sur Internet. • Vous pouvez maintenant choisir votre prix en direct. • Les clients exigent des services électroniques, et cette tendance ira en s'accentuant.

Cyber-débouchés

Internet crée déjà de nouveaux débouchés, ainsi que des occasions inouïes de développement des marchés actuels et de conception de nouveaux produits. Mais ce sont les possibilités encore inconnues qui pourraient nous impressionner davantage. Jusqu'ici, l'amélioration des résultats nets n'a pas été une priorité, mais il existe également des possibilités à ce chapitre.

Défis	Solutions
Exploiter de nouveaux débouchés	• Internet est sans frontière. Il s'agit d'un réseau mondial qui peut nous permettre de joindre n'importe qui, n'importe où sur la planète. • Il est très facile de mettre au point des programmes de jumelage. • En s'associant à une autre bannière, on peut s'ouvrir de tout nouveaux marchés.
Lancer de nouveaux produits	• L'Internet vous fait accéder à de nouveaux segments du marché. • Vous pouvez offrir divers incitatifs à l'utilisation de vos produits ou services. • Internet est facile d'utilisation.
Redéfinir les rapports avec les clients et les fournisseurs	• Des renseignements acquis grâce à Internet en général et au cybercommerce en particulier peuvent vous aider à dénicher de nouveaux clients et à définir des stratégies de prospection future. • Internet peut être intégré à vos pratiques internes. - Nombreux avantages à très peu de frais - Plus rapide que tout ce qu'on a vu jusqu'ici. • Internet est accessible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.
Améliorer les résultats nets	• Plus les affaires de l'entreprise sont complexes, plus les frais sont élevés, et plus il faudra du temps pour rentabiliser les investissements. • Il est presque impossible de mesurer l'incidence sur les résultats nets des débouchés que crée Internet. - Dans nos efforts pour dominer le marché, nous n'avons pas pris la peine, dès le départ, de mettre au point des outils de mesure permettant d'évaluer les effets de la technologie. Certaines entreprises tentent maintenant de remédier à la situation. - Vous pouvez déterminer si votre message passe bien d'après le nombre de visites que reçoit votre site Web. • On ne se lance pas dans le cybercommerce que pour les profits. - Jusqu'ici, les profits ne constituent pas la principale préoccupation. - Internet est une bénédiction pour le contrôle de la qualité et le remaniement des procédés. - Il diminue le roulement de la clientèle. - Il offre des avantages stratégiques : → réduction de nombreux coûts cruciaux; → grand nombre de nouvelles occasions d'affaires.

Défis	Solutions
Nombreux débouchés futurs	• Grâce à Internet, on pourra suivre automatiquement toutes les activités constituant des occasions de trouver de nouveaux clients et ce, partout dans le monde. • Internet deviendra l'outil de commercialisation le plus important. • Il permettra d'améliorer le taux d'exécution des commandes. • Il rendra la tenue d'inventaires moins nécessaire. • Il s'avérera un outil de recrutement important. • Il favorisera la mise sur pied de coentreprises entre sociétés aux intérêts communs.

Enjeux humains

Il importe de créer une culture d'entreprise où les gens se sentent à l'aise avec Internet. Cela ne veut pas dire, cependant, que chacun doit être un expert. Il vaut souvent mieux faire appel à une entreprise de l'extérieur, capable de garder plus facilement un personnel qualifié. Les chefs d'entreprise n'ont pas non plus besoin d'être des experts, mais ils doivent connaître suffisamment bien leur entreprise et leurs moyens technologiques pour pouvoir prendre une décision judicieuse en ce qui a trait à l'acquisition de nouvelle technologie.

Défis	Solutions
Aspects « gestion » d'Internet	• Le personnel technique est plus motivé par le fait d'effectuer un meilleur travail que par l'argent. - L'exode des cerveaux est réel et dommageable. • Adressez-vous à des entreprises de l'extérieur pour les services techniques plutôt que de faire appel à des spécialistes maison. Si vous ne comptez que sur un seul spécialiste et que celui-ci quitte votre entreprise, cette dernière se trouvera alors coincée. Si vous désirez offrir un service à l'interne, vous devrez confier sa prestation à quelques employés ou à une unité opérationnelle en particulier. • La haute direction n'est pas nécessairement obligée d'assumer la responsabilité d'une nouvelle technologie. Il vous faut un champion au sein de l'entreprise. Il n'est pas nécessaire que le chef d'entreprise connaisse cette technologie sur le bout des doigts. • Dans les grandes sociétés, on voit de plus en plus apparaître la fonction de chef du service de l'information.
Accoutumer les employés à Internet	• Donnez à vos employés accès à des ordinateurs pour les intéresser à Internet et les motiver à l'utiliser.
Rôle du chef d'entreprise	• Le chef d'entreprise doit prendre le temps d'examiner la technologie afin de trouver le meilleur système. Il doit suivre un plan stratégique à court et à long terme et déterminer quelles possibilités de croissance la technologie représente pour l'entreprise. • Les chefs d'entreprise doivent bien comprendre leur domaine d'activité et la technologie nécessaire, car ces besoins varient d'une entreprise à l'autre. • Les chefs d'entreprise doivent fréquenter les salons professionnels, comme COMDEX, en vue de parfaire leurs connaissances et de se tenir au courant des évolutions.

Évaluation des progrès réalisés à ce jour

Se brancher à Internet comporte certains inconvénients; on ne peut utiliser ces nouvelles technologies de manière aléatoire. Cependant, lorsque toutes les étapes sont bien planifiées et la mise en œuvre effectuée avec soin, les avantages l'emportent nettement sur les inconvénients et les obstacles.

Défis	Solutions
Avantages de la connexion à Internet	• Meilleure visibilité pour l'entreprise et ses produits. • Bon outil de marketing. • On y trouve des listes de concessionnaires et de distributeurs, ainsi que leur lieu d'implantation. • On y trouve des catalogues très détaillés contenant divers renseignements. • Internet peut être un outil de communication et d'échange d'idées. • On peut atteindre un très vaste public. • C'est un outil économique très puissant.
Inconvénients de la connexion à Internet	• Si un fournisseur de technologie ferme ses portes, qu'arrive-t-il aux systèmes déjà en place? - Lorsque vous devez choisir des partenaires, des clients et des fournisseurs, choisissez les plus viables. • Tout s'écroule lorsque les systèmes flanchent. - Les pannes de système ont un effet négatif sur les résultats nets. • Si l'on dépend trop d'elle, la technologie devient une arme à double tranchant.
Obstacles à l'exploitation réussie d'Internet	• Il englobe trop de domaines. • Il faut convaincre les intervenants. • Il est coûteux et fastidieux de tenir le rythme d'évolution de la technologie. • La technologie coûte cher (de 5 à 7 % des dépenses). • Certains clients et employés se montrent réticents face au changement. - Il faut évaluer son attrait pour les personnes de l'extérieur. • Beaucoup de gens craignent encore d'y laisser leur numéro de carte de crédit. • On a l'impression que tout le monde est branché à Internet, mais tout le monde ne se sent pas à l'aise pour l'utiliser. • Bon nombre de gens naviguent sans rien acheter. - Cependant, cette situation est appelée à changer. - Il faut inciter les clients potentiels à acheter.

Défis	Solutions
Stratégies d'introduction de nouvelles technologies	• Il vaut mieux introduire les nouvelles technologies progressivement que tout d'un coup. • Choisissez des systèmes ordinaires, plutôt que les systèmes les plus nouveaux qui n'ont pas toujours fait l'objet d'essais approfondis. • Complétez votre plan d'affaires avec un plan technique triennal ou quinquennal. - Cette démarche peut être très coûteuse.
Stratégies pour se lancer en affaires sur Internet	• Agissez de façon proactive. • Se lancer en affaires sur Internet exige énormément de planification. • Percer le monde virtuel peut apparaître comme une stratégie offensive ou défensive selon le plan d'affaires de l'entreprise. • La solution la moins coûteuse et la plus rapide n'est pas toujours la meilleure lorsqu'il faut choisir entre payer les services de spécialistes externes ou former des employés à l'interne. - La tendance est au recours à des spécialistes et à l'utilisation de systèmes conçus à l'extérieur de l'entreprise. • Utilisez Internet comme outil de vente. • La diffusion de renseignements sur Internet constitue une arme à double tranchant. La concurrence risque d'en savoir plus que nécessaire. - Tout renseignement qui n'apparaîtrait pas dans un message publicitaire ne devrait pas être diffusé sur Internet.
Utiliser Internet à votre avantage	• Assurez un contrôle du service et répondez aux attentes. - Dotez-vous d'un système de suivi. • N'optez pas pour l'interactivité si votre investissement n'est pas rentable; vous devez viser un rendement acceptable. • Renseignez vos clients au sujet des achats sur Internet. • Les transactions électroniques doivent être accessibles à toutes les unités administratives, en vue d'alléger les tâches et de mieux rentabiliser le travail des employés (meilleurs prix et meilleures transactions avec les fournisseurs).
Peut-on améliorer Internet?	• C'est un outil pratique qui permet de gagner du temps. - Les gens passent une à deux heures d'affilée sur Internet. - Cette façon d'acheter ne convient pas à tout le monde. - Il peut être fastidieux de trouver ce qu'on cherche sur Internet, en raison de la pléthore d'information. - Internet peut éliminer certains emplois mais en créer d'autres. - Les moteurs de recherche s'améliorent.

Analyse des coûts et des avantages

Si l'on jauge les avantages et les coûts réels des affaires sur Internet, comparativement aux prévisions à long terme ou aux perspectives stratégiques, on constate un équilibre entre les deux côtés.

Défis	Solutions
Avantages sur le plan financier	• Internet permet de consulter facilement des données techniques et pourrait remplacer les brochures, plus coûteuses. • La technologie permet, entre autres, de réduire les stocks, d'établir de meilleurs échéanciers et d'adopter la méthode JAT (juste à temps), ce qui nécessite un système intégré. • La réception et l'exécution de commandes par voie électronique permettent de gagner du temps, et ainsi d'accroître la productivité et de réduire les besoins en dotation. • Certaines entreprises intègrent des logiciels comme AutoCAD à leurs autres systèmes et s'en servent conjointement avec leurs clients ou leurs fournisseurs pour différentes fonctions, notamment les achats.
Gain de temps et d'efficacité	• Internet aide les entreprises - même les plus spécialisées - à trouver de nouveaux clients (créneaux). • Il permet de cerner et de surveiller les tendances. • Il améliore la qualité de vie au travail. - La technologie peut rendre bien des tâches moins astreignantes; - Utilisée dans la formation, la technologie représente un pouvoir énorme. • Il permet d'accélérer la mise en marché.
Coûts	• Les coûts de mise en œuvre et d'entretien de la plate-forme technologique nécessaire aux affaires électroniques sont très élevés. • Lorsque le système flanche, il est toujours coûteux de le remettre sur pied. • Les coûts d'implantation sont élevés. - Il faut former le personnel. • Les coûts de conception sont élevés. - Mettre le système à l'essai pour les utilisateurs est coûteux et fastidieux. - Le personnel a besoin d'une formation continue. - Il faut continuer à acquérir d'autres technologies afin d'offrir une meilleure formation. • Il faut former les utilisateurs finaux. - La facilité d'utilisation pour les consommateurs pose souvent un problème. • Il faut faire appel à des experts-conseils pour la mise au point de systèmes, ce qui coûte cher. • Les commissions que versent les commerçants constituent un autre coût lié aux cyber-affaires. • Ces coûts sont inéluctables. Vous n'avez pas le choix. Pour réussir en affaires, de nos jours, vous devez faire en sorte que vos clients et vos fournisseurs puissent entrer en contact avec vous par voie électronique.

Bell Canada fournit une gamme complète de services de communications, notamment des services téléphoniques locaux et interurbains, sur fil et sans fil, des services d'accès à Internet, des services de transmission de données à haute vitesse et des services d'annuaires.

Pour trouver une foule de renseignements sur des solutions d'affaires personnalisées et pour consulter notre catalogue de produits et services destinés aux entreprises, visitez notre site Web au www.bell.ca/fr/segment/bus, ou communiquez avec votre représentant Bell, qui saura évaluer vos besoins et vous proposer différentes options.

Bell Canada est fière de commanditer la Foire aux idées. Sa participation traduit son engagement à contribuer à la réussite des petites et moyennes entreprises.

www.bell.ca
ou composez le 310-Bell

Microsoft®

À propos de Microsoft Canada

Microsoft Canada, filiale canadienne de Microsoft Corporation, est un chef de file dans la mise au point de solutions visant à aider les entreprises à accroître leur compétitivité au sein de l'économie numérique. Nous avons pour mission de fournir aux gens les moyens techniques dont ils ont besoin, grâce à d'excellents logiciels utilisables n'importe où, à n'importe quel moment et sur n'importe quel appareil.

Microsoft Canada offre des services de consultation, de vente et de soutien technique aux entreprises de toutes tailles. Nous offrons également des programmes d'octroi de licences d'utilisation de logiciels, conçus spécialement dans le but de répondre aux besoins des petites et moyennes entreprises à croissance rapide.

Pour en savoir davantage sur les solutions que nous avons à vous proposer, veuillez consulter notre site Web au http://www.microsoft.com/canada, ou communiquer avec la ligne d'information du service des ventes, au 1 800 563-9048.

Microsoft Canada, 320, boul. Matheson Ouest, Mississauga (Ontario) L5R 3R1 (905) 586-0434
John Hillis, solutions de marketing pour les petites et moyennes entreprises
jhillis@microsoft.com

Aberfoyle Metal Treaters Ltd.
www.aberfoyle-mt.com

ABS Friction Inc.

ACCUBID Systems Ltd.
www.accubid.com

Activation Laboratories Ltd.
www.actlabs.com

Aero-Safe Technologies Inc.

Alcohol Countermeasure Systems Corp.
www.acs-corp.com

Algonquin Automotive

Almac Conveyor Co Ltd
www.almac.com

Anjura Technology Corporation
www.anjura.com

Ariad Custom Publishing Limited
www.ariad-ltd.com

Armo-Tool Limited

Arqana Technologies Inc.
www.arqana.com

Autotube Limited

Baranti Group Inc., The
www.baranti.com

BCB Voice Systems Inc.
www.bcbvoicesystems.com

Bear Chair Company
www.thebearchair.com

Bid.Com International Inc.
www.bid.com

Biochemical Environmental Solutions Inc.

BMP Metals Inc.
www.bmpmetals.com

Brant Corrosion Control Inc.
www.brantbcc.com

Brican Automated Systems Inc.
www.brican.com

Cable Systems Technical Services Inc.
www.cabletsi.ca

Canadian College of Business & Computers
www.ccbc.on.ca

Canplas Industries Ltd.
www.canplas.com

CanWeb Printing Inc.

Carina/Systemsbuild Inc.
www.carinaltd.com

CGL Manufacturing Ltd.
www.cglmfg.com

Charon Systems Inc.
www.charon.com

CIT Canada Inc.
www.cit.com

CM Inc.
www.cmigroup.com

Cohn & Wolfe
www.cohnwolfe.com

Commvesco Levinson-Viner Group
www.clvltd.com

Comtek Advanced Structures Ltd.
www.comtekadvanced.com

Conference Cup Ltd.
www.conferencecup.com

CPS – Control Panel Systems

Cravo Equipment Ltd.
www.cravo.com

CSDC Systems Inc.
www.csdcsystems.com

Daedalian Systems Group Inc.
www.daedalian.com

Dalton Chemical Laboratories Inc.
www.dalton.com

Deco Adhesive Products (1985) Limited
www.decolabels.com

Decor-Rest Furniture Ltd.
www.decor-rest.com

Deflecto Canada Ltd.
www.deflecto.com

Design Tubes Company Limited

Desktop Mapping Technologies
www.desktopmapping.com

DST Consulting Engineers Inc.
www.dst-engineers.on.ca

Dynacon Inc.
www.dynacon.ca

Eagle Professional Resources Inc.
www.eagleonline.com

EMJ Data Systems Ltd.
www.emj.ca

Endpoint Research Ltd.
www.endpoint.ca

Eurovac Inc.
www.eurovac.com

Excalibur Learning Resource Centre
www.excalibur.ca

Eyes Post Group
www.eyespost.com

Fernlea Flowers Limited
www.fernlea.com

Filtran Microcircuits Inc.
www.filtranmicro.com

Financial Visions Corporation
www.financialvisions.com

First Base Inc.
www.first-base.com

Fluid Hose & Coupling Inc.
www.fluidhose.com

Foam-S Fabricators Ltd.
www.foam-S.com

Forever New Company
www.foreverneww.ca

FUEL Inc.
www.fuelinc.com

Gametronics Gaming Equipment Limited
www.gametronics.com

Genesis Microchip Inc.
www.genesis-microchip.com

Geosoft Inc.
www.geosoft.com

Glenburnie School
www.glenburnieschool.com

GN Packaging Equipment
www.gnpak.com

Graphic Printing Roller Ltd.
www.graphicroller.com

Green Belting Industries Limited
www.greenbelting.com

Growers Greenhouse Supplies Inc
www.gg-greenhouse.com

Gunther Mele Ltd.
www.guntermele.com

G.A.P. Adventure Inc.
www.gap.ca

G.H. Gunther Heuttlin International Packaging
www.nordenia.com

HB Group Insurance Management Ltd.
www.directprotect.com

Horizon Plastics Company Ltd.
www.eagle.ca/~horizon

Hunjan Tools & Mould Ltd.
www.hunjan.com

Hunt Personnel
www.hunt.ca

Hutchinson Communications Ltd.
www.hutchcom.com

Hyd-Mech Group Ltd.
www.hmdraws.com

Image Processing Systems Inc.
www.ipsautomation.com

IMR Global Ltd.
www.imrglobal.com

Information Balance Inc
www.infobal.com

Innovators Alliance
www.innovators.org

Inofas Integrated Systems Inc.
www.inofas.ca

Interior Dimensions
www.intdim.com

International Teledata Group & Canadian Corporate News Inc.
www.ignet.ca

InVisions Productions Inc.
www.invisions.com

ITS Electronics Inc.
www.itselectronics.com

James Ross Limited
www.jamesross.com

Janna Systems Inc.
www.janna.com

JetForm Corporation
www.jetform.com

JobShark Corporation
www.jobshark.com

JUBIL Packaging Service, Inc.
www.packaging.ca

Kempenfelt Graphics Group Inc.
www.kggdigital.com

Kittling Ridge Estate Wines & Spirits
www.kittlingridge.com

Labtronics Inc.
www.labtronics.com

Lintex Computer Group Inc.
www.lintexgroup.com

Longview Solutions Inc.
www.longview.com

Mantum Corporation
www.mantum.com

Maritz Canada Inc.
www.maritz.com

Martin Building Maintenance
www.martinservices.com

Matrix Technology
www.matrixtechnology.ca

Maxxam Analytics
www.maxxam.ca

McDonald Systems Group
www.mcdys.com

Meikle Automation Inc.
www.meikleautomation.com

Mitchell Plastics Ltd
www.mitchellplastics.on.ca

Mosaid Technologies Inc.
www.mosaid.com

MSM Transportation Group
www.shipmsm.com

MTD Metro Tool & Die Limited

MXI Technologies
www.mxi.com

Mytec Technologies Inc.
www.mytec.com

M.R.S. Company Limited
www.worthitsoftware.com

New-Form Manufacturing Co. Ltd.
www.new-form.com

Non-Linear Creations Inc.
www.nonlinear.ca

Norspex Ltd. (T.A. Norex)
www.watermaxx.ca

Northwood Geoscience Ltd.
www.northwoodgeo.com

Oasis Technology Ltd.
www.oasis.on.ca

OCM Technology Inc.
www.ocmtech.com

OM Video
www.omvideo.ca

Ontario Drive & Gear Limited
www.argoatv.com

OpenAire
www.openaire.com

Opetch Incorporated
www.opetch.on.ca

Option L
www.optionl.com

Orvitek Inc.
www.orvitek.com

Pride Signs Limited
www.pridesigns.com

Productivity Point International Canada Ltd.
www.propoint.com

Professional Computer Consultants Group Ltd. (PROCOM)
www.procom.ca

Program Source Inc.
www.programsource.com

"Protek Systems, A Division of Protek Corporation"
www.protekys.com

P&P Data Systems Inc
www.p-pdata.com

R-Theta Inc.
www.r-theta.com

RAM Computer Supply Inc.
www.ramco.ca

Rapid Aid Ltd.

Rescraft Plastic Products Inc.

Research in Motion Limited
www.rim.net

Rose Technology Group Limited
www.rosetech.com

Satellite Communications Inc.
www.sat-ca.com

Scavenger Recycle / The Grease Man

Schleese Saddlery Service Ltd.
www.schleese.com

Schubert Advanced LightingTechnologies/Rowlight Inc.
www.schubertlighting.com

Sea Change Corporation
www.seachange.com

Seradex
www.seradex.com

Sierra Systems
www.sierrays.com

Sonometrics Corporation
www.sonometrics.com

Southmedic Inc.
www.southmedic.on.ca

Stott Equipment Sales Inc.
www.stottconditioning.com

Streamflex Corporation
www.streamflex.com

Strub Brothers Ltd.
www.strubpickles.com

Summerwood Products Inc.
www.summerwood.com

System Resale Solutions IV Ltd.
www.systemresale.com

The Alea Group Inc.
www.thealeagroup.com

The Barker Group International Inc.
www.barkergroup.com

The Bench Press Ltd. o/a Creative Outdoor Advertising
www.creativeoutdoor.com

The Brady Group Inc.

The C3 Group

The LEC Steel Group Inc.
www.lecsteel.com

The Lowe-Martin Group
www.lmgroup.com

The Staffing Edge Inc
www.staffingedgeinc.com

ThinkNet Inc.
www.thinknet.com

Thornley Fallis Inc.
www.thornleyfallis.com

Thru-Way Trailer Centre Ltd.

Titan Trailers Inc.
www.titantrailers.com

Torcan Chemical Ltd.
www.torcanchemical.on.ca

TorComp Systems Ltd.
www.torcomp.com

Transatlantic Marketing Group Inc.

T.H.E. Products Ltd.
www.theproducts.com

U-Canada Learning Centres Inc.
www.ucanada.com

UNIS LUMIN Inc.
www.unislumin.com

Unisearch Associates Inc.
www.unisearch-associates.com

United System Solutions Inc.
www.usainc.com

Universal Engineering Div. of U.E. Stamping Ltd.
www.execulink.com/~ue

U.S. Traffic Limited
www.ustraffic.com

Vetech Laboratories Inc.
www.canpvet.ca/~vetech/index.htm

Voicegate Corporation
www.voicegatecorp.com

Wasip Ltd.
www.wasiplid.com

Water Matrix/Nature's Friends Products
www.watermatrix.com

Wellmaster Pipe & Supply Inc.
www.wellmaster.on.ca

WESA Ltd.
www.wesa.ca

Windsor Gear & Drive Inc.
www.windsorgear.com

Xtreme Graphics Inc.
www.xtreme.on.ca

Commanditaires

Baker & McKenzie
www.bakernet.com

Banque de développement du Canada
www.bdc.ca

Banque de Montréal
www.bmo.com/bmocc

Banque Royale du Canada
www.royalbank.com

Banque Toronto Dominion
www.tdbank.ca

Bell Canada
www.bell.ca

Bourse de Toronto
www.tse.com

Canadian Business Media Ltd.
www.canbus.com

Canadian Venture Exchange (CDNX)
www.cdnx.ca

CIBC
www.cibc.com

Deloitte & Touche
www.deloitte.com

Gowling, Strathy & Henderson
www.gowlings.com

Lignes aériennes Canadien International
www.cdnair.ca

Microsoft Canada
www.microsoft.com/canada

Ministère du Développement économique et du Commerce
www.ontario-canada.com

Orenda Corporate Finance Ltd.
www.orendacf.com

Quorum Group of Companies
www.quorum.ca

Société pour l'expansion des exportations
www.edc.ca

The Institute of Chartered Accountants of Ontario
www.icao.on.ca

UPS Canada Ltd.
www.ups.com

VanGrowth
www.vangrowth.com

Ministère du Développement économique
et du Commerce
Direction de l'innovation et du développement
des entreprises
6e étage, Édifice Hearst, 900, rue Bay
Toronto (Ontario)
M7A 2E1

Téléphone : (416) 325-6748
Télécopieur : (416) 325-6757
Courriel : ann.matyas@edt.gov.on.ca
Site Web : www.ontario-canada.com

La foire aux idées

Ontario

Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2000
ISBN 0-7778-9583-8